أثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية في الوزارات في دولة الكويت
دراسة تحليلية

إعداد

هبه محمود مسعود مصطفى عيد

المشرف

الدكتور محمد فالح الحنيطي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون الأول، ٢٠١٠

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان **(اثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية في الوزارات في دولة الكويت:دراسة تحليلية)** وأجيزت بتاريخ 2010/12/1.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور محمد فالح الحنيطي أستاذ مشارك – إدارة عامة	– رئيسا	....
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي أستاذ – إدارة عامة	– عضوا	....
الدكتور راتب صويص أستاذ مشارك – إدارة أعمال	– عضوا	....
الدكتور ربحي محمد الحسن أستاذ مشارك– إدارة عامة من خارج الجامعة	– عضوا	....

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار..إلى من علمني العطاء دون انتظار..إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ..والدي العزيز..

إلى منبع العطاء الصافي وأجمل ما في الوجود..إلى القلب الطاهر المعطاء.. إليك اهدي كل معاني الحب والوفاء لصبرك وعطائك وتحملك للكثير لأصل إلى ما أنا فيه..إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها..إلى أغلى حبيبة..

أمي الغالية ...

إلى معنى الحب والحنان.. إلى من بهم اكبر وعليهم اعتمد.. إلى شمعة حياتي أخواتي الغاليات هناء وابنها خالد الثابت وعزيزة وتحرير وطيف ورهف ...

إلى رفيق دربي ..و صاحب القلب الطيب أخي م.احمد عيد...

إلى أهلي وأخوتي في غربتي واعز ناسي وأقربائي.. عمي عبد الهادي و أولاده هاني ومؤيد وبنات العم كافة والعمات آمنة وعائشة وخالاتي ندى وسهام وأولادهم و خالي رحمه الله زهير سلامة وزوجته لمياء أبو هولة وأبناؤهم م. سليمان وفيصل وزوجته وهنادي وهالة..

إلى روح خالتي الطيبة.. إلى من علمتني الكثير هدى سلامة وبناتها م.مي سلامة و م.مها سلامة...

إلى أخي الكبير فادي عبد الهادي عيد وزوجته الغالية أروى وأولاده...

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي.. إلى رمز الوفاء والإخاء والعطاء إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير صديقاتي مريم عقل ومنى عقل وأفراح العتيبي وبشرى العتيبي وسهى السنبري وهيا خليل وهديل سلامة و سوزان أبو عمر وفاطمة حسين و الغالية أماني الناصر وآمال وعلا علوان ومي الناصر وأية الناصر.

الشكر والتقدير

كل الحمد والشكر الجزيل إلى الله عز وجل الذي وفقني لانجاز هذا البحث، ومن ثم اشكر كل من أشعل شمعة في دربي والى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير طريق العلم أساتذتي الأفاضل، وأتوجه بكل الشكر والتقدير إلى أستاذي العزيز الدكتور محمد فالح الحنيطي رئيس قسم الإدارة العامة الذي زودني بكافة المعلومات القيمة ووجهني نحو الاتجاه الصحيح لإتمام وإنجاز هذه الرسالة لما له الأثر الواضح في إخراجها بصورة مميزة فله مني كل التقدير والاحترام.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة وهم سعادة الأستاذ الدكتور موسى اللوزي عميد كلية الأعمال، والدكتور راتب صويص، والدكتور ربحي الحسن، الذين تفضلوا مشكورين بمناقشة هذه الرسالة، وأشكر الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في انجاز هذه الرسالة اعترافاً مني بجميلهم، وبالأخص وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم في دولة الكويت و دائرة الخدمة المدنية الكويتية في تسهيل مهمة جمع البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة، وكل الشكر وعظيم الامتنان إلى المهندس عاصم سعيد بشيري على ما قدمه من نصح وإرشاد ودعم دون ملل فله كل الاحترام والتقدير والأخ عبد العزيز سعود العتيبي على تعاونه فله كل الشكر والاحترام، والأخ محمد محمد السيد على تعاونه ومساعدته في توزيع استبانة الدراسة وكل من أسهم برأيه، وتوجيهه، وتشجيعه لي، فلهم مني كل الشكر وجزاهم الله عني كل الخير.

والله ولي التوفيق

الباحثة

هبه محمود عيد

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية في الوزارات في دولة الكويت

دراسة تحليلية

إعداد

هبه مصطفى

المشرف

الدكتور محمد الحنيطي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية وذلك من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية، وكذلك التعرف على اثر المتغيرات الديموغرافيه والوظيفية نحو العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية من وجهة نظر المدراء في هذه الوزارات.

ويتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء العاميين، ونواب المدراء العاميين، ومدراء الدوائر، ومدراء ورؤساء الأقسام في الوزارات الكويتية والبالغ عددها (١٦) وزارة ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد قامت الباحث باختيار (٥) وزارات كعينة للدراسة وتم اختيار أسلوب العينة العشوائية لاختيار عينة حجمها (٢٩٧) فرداً من مجتمع الدراسة موزعين على (٥) وزارات. ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها، فقد صممت وطورت الباحثة استبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، مكونة من (٣٧) فقرة، وقد عولجت البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدم الإحصاء الوصفي لعرض خصائص عينة الدراسة، كما استخدم تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار صحة فرضيات الدراسة وتحديد العلاقة بين الذكاء الوجداني كمتغير مستقل وفعالية القيادة الإدارية كمتغير تابع، فضلا عن استخدام تحليل التباين الأحادي المتغير لتحديد اثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية نحو العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١ – أثبتت النتائج أن مستوى الذكاء الوجداني لدى المدراء في الوزارات الكويتية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة (4.23)، وقد احتل بُعد التعاطف المرتبة

الأولى ، يليه بُعد المهارات الاجتماعية، يليه بُعد التحكم في الانفعالات، وقد جاء بُعد الدافعية في المرتبة ماقبل الأخيرة، في حين احتل بُعد الوعي الذاتي المرتبة الأخيرة.

٢- هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

وقد أوصت الدراسة بما يأتي:

١- الاستمرارية في عقد الدورات التدريبية والبرامج الأكاديمية والتي تُعنى بتطوير وتعزيز مهارات الذكاء الوجداني من خلال توظيف القدرات الوجدانية في معرفة مشاعر الذات، وكيفية تنظيم تلك المشاعر، ومعرفة مشاعر المرؤوسين، وتوظيفها في انجاز أهداف المنظمة، وبناء علاقات اجتماعية على أساس التعاون، ووضع الرؤى المشتركة والسعي لتحقيقها .

٢ - ضرورة الاهتمام بالعقوبات والإجراءات التأديبية التي يتم إيقاعها على الموظفين الذين لا يلتزمون بالقوانين والأنظمة المتبعة في الوزارات التي تتعلق بنظام التأديب.

الفصل الأول

الإطار العام ومنهجية الدراسة

الفصل الأول
الإطار العام ومنهجية الدراسة

١/١ المقدمة:

يُعد الذكاء الوجداني مفهوماً جديداً يؤثر على طريقة تفكير الفرد وعلاقته بالآخرين وانفعالاته سواء في حياته الشخصية أو في حياته المهنية، فقد اعتقد كثير من القادة والمديرين انه لا مكان للعواطف في العمل، وأن التفكير الصحيح يكفي لصنع قائد ناجح ومؤسسة ناجحة، فقد ازداد التركيز على مفهوم الذكاء الوجداني في العديد من الدراسات الحديثة والتي أثبتت وجود رابط قوي بين الذكاء الوجداني والقيادة في المنظمات (العيتي، ٢٠٠٤: ٧). لقد عرّف جولمان (Golmen, 1995) الذكاء الوجداني على انه " القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عواطفنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين". فالذكاء الوجداني له دور في مساعدة الفرد على التحكم في مشاعره من خلال التدخل بين (التفكير والشعور) أو بين (السلوك والشعور)، والعلاقة بين التفكير والشعور والسلوك هي علاقة تبادلية وتكاملية إيجاباً وسلباً (العديلي، ٢٠٠٨). يتمثل الذكاء الوجداني أيضا في قدرة الفرد على خروجه من حالة اليأس والإحباط وقابليته الكبيرة على التحكم بانفعالاته؛ أي أن يؤجل ردة فعله أو بالأحرى أن يكبتها لحين إتمام موقف ما، وإدارة عواطفه بحيث لا ترتد عليه سلباً سواء في العائلة أو في العمل. إلى جانب قدرته أيضا في معرفه عواطف ومشاعر الآخرين والتصرف وفقاً لذلك.

تنشأ المشكلات في بيئة العمل غالبا نتاجا لما فشل الفرد في القيام به، فالحصول على أفضل ما لدى الآخرين في العمل لا يعني فقط الحصول على اكبر قدر ممكن مما يريده الفرد ولكن يعني أيضا أن يستطيع المدير أن يقلل من قيام الآخرين ببعض السلوكيات التي لا يرغب في أن يقوموا بها (دانيالز، ٢٠٠٠). إن السيطرة على العواطف والمشاعر يمكن أن تُساعد في تلبية احتياجات الأفراد وتحفيزهم بفعالية. إن القائد الذي يتمتع بذكاء وجداني يعتقد بأنه أكثر ولاءً والتزاماً للمنظمة التي يعمل فيها وأكثر سعادة في عمله (Abraham, 2000)، كما أن لدية القدرة على استخدام الذكاء الذي يتمتع به لرفع مستوى اتخاذ القرار، ولديه المهارة في إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقاته الشخصية (George, 2000) .

فهو قادر على تحقيق النجاح بصورة شاملة وليس على تحقيق أهداف المنظمة وإهمال الأفراد واحتياجاتهم. فقد وجد العلماء أن نجاح الفرد وسعادته في حياته لا يتوقفان فقط على ذكائه العقلي فقط، فهناك أهمية لوجود عدة صفات ومهارات تتمثل في الذكاء الوجداني.

لذا يمكن القول أن كلاً من الذكاء الوجداني والذكاء العقلي مكملان لبعضهما البعض ولا قيمة للذكاء العقلي دون وجود قدرة على تحريك الذات الداخلية وتفهم حاجاتها وتحفيزها و من ثم السيطرة على ما هو خارج الذات وذلك من خلال العلاقات الاجتماعية، وقراءة الانفعالات ومشاعر الآخرين. فالذكاء الوجداني هو إدراك و استخدام ذكي لعواطف الشخص، بحيث يُصبح قادراً على أن يجعل عواطفه تعمل من أجله أو لصالحه، وبالتالي استخدامها في ترشيد سلوكه وتفكيره بطرق تزيد من فرص نجاحه في العمل أو في حياته بصورة عامة وبناء العلاقات الاجتماعية و إداراتها بصورة ناجحة، والقدرة على حسن التصرف في جميع الحالات.

إن القائد الذي يتسم بالقدرة العالية على تحكيم عواطفه قبل اتخاذ أي قرار يكون أكثر قدرةً في زيادة دافعية مرؤوسيه من خلال إتاحة الفرصة لهم في صنع القرار والتعرف على مشاعرهم تجاه القرار مما ينتج عنه كسب دعمهم لأهداف المنظمة، فهو في هذه الحالة يستخدم عواطفه ومشاعره لتوجيه الانتباه إلى الأحداث المهمة لتوليد المشاعر التي تسهل عملية صنع القرار (Caruso et al., 2002).

هناك عدة سمات للقائد الفعّال وهي الديمقراطية، والحيوية، والاتجاهات الايجابية نحو الذات ونحو الآخرين، والصداقة، واكتساب ثقة الآخرين، وإقامة علاقات ناجحة معهم، والمثابرة، واليقظة، والاتزان الوجداني، والقدرة على اتخاذ القرار الصائب، وروح الدعابة والمبادأة والقدرة على الإقناع. فالقائد الفعّال هو القائد الذي يتولى أداء وانجاز المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، فالأمر لا يقتصر على انجاز الأهداف التنظيمية فقط بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها وللمجتمع المحلي الذي تعمل المنظمة في إطاره (حسين وحسين، ٢٠٠٦: ٩٢).

لقد أكد جولمان في كتابه "الذكاء الوجداني" بان الذكاء العقلي (المعرفي) والذي يتم تنميته في المؤسسات التعليمية يسهم بنسبة (٢٠%) في النجاح المهني تاركاً نسبة (٨٠%) للذكاء الوجداني، فضلاً عن تأثيره في علاقاتنا الاجتماعية في العمل، وإذا كان الذكاء العقلي والمهارات المعرفية لازمة للحصول على وظيفة ما، فان الذكاء الوجداني يساعد بشكل اكبر في النجاح الوظيفي للفرد.(Goleman, 1995). يترجم(Emotional intelligence) بالذكاء الوجداني، او الذكاء الانفعالي او الذكاء العاطفي.

مما سبق ونظراً لأهمية الذكاء الوجداني ودوره المتنامي في التأثير على فعالية القيادة الإدارية فقد تم اختيار القيام بهذه الدراسة وذلك للإجابة عن التساؤل التالي: هل للذكاء الوجداني دورٌ مؤثرٌ على فعالية القيادة الإدارية في الوزارات في دولة الكويت؟

٢/١ مشكلة الدراسة:

يقتضي العمل الإداري في داخل أية منظمة في المقام الأول أن تكون هناك قيادة فعّالة تستطيع توجيه الأفراد في العمل وتستطيع أيضا أن تقود الأفراد إلى تحقيق أهدافهم المشتركة، مما يحتم على المنظمات ازدياد الاهتمام بالعنصر البشري وسلوكه ليصبح الآن من أولويات القائد الفعّال في تحقيق مستوى أداء عالٍ وبناء منظمة ذكية تقل فيها الصراعات التي تحد من تقدمها ونظراً لكثرة النزاعات بين الأفراد في المنظمات وازدياد الصراعات والخلافات فيها مما يؤثر حتماً على تقدمها فقد توجب بالتالي التركيز على مفهوم الذكاء الوجداني لما له من اثر ايجابي في حياة المنظمات، الأمر الذي يستلزم بذل المزيد من الجهود في هذا الإطار للكشف عن دور الذكاء الوجداني في القيادة وبيئة المنظمات وبناءاً على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في دراسة أثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية لدى المدراء في الوزارات الكويتية، وبما أن الوزارات ذات طبيعة عمل حساسة فهي مطالبة بتقديم خدمات ذات جودة عالية، ولتحقيق ذلك لابد من أن تمتلك موارد بشرية ذات مهارات وقدرات عالية. ويُشكل الذكاء الوجداني المهارة الجوهرية التي يجب أن يتمتع بها المدراء والقادة في الوزارات، ومن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة التعرف على أثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية، وبهذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة بمحاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

١- ما مستوى الذكاء الوجداني لدى المدراء في الوزارات الكويتية؟

٢- هل هناك أثر للذكاء الوجداني لدى المدراء في فعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية من وجهة نظر المدراء؟

٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى المدراء في الوزارات الكويتية من وجهة نظر المدراء نحو أثر الذكاء الوجداني في فعالية القيادة الإدارية يُعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (المؤهل العلمي، والنوع الاجتماعي، والعمر، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

٣/١ أهمية الدراسة:

١- تكتسب الدراسة أهميتها من خلال بيان دور الذكاء الوجداني وأهميته في تحقيق فعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية، وبالتالي إثراء المعرفة العلمية في مجال هذه الدراسة حيث أنها تركز على أهم الأدبيات الحديثة المتعلقة بالذكاء الوجداني وأثره على فعالية القيادة، و يُؤمل أن تسهم هذه الدراسة بإضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي في التعرف على اثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية.

٢- إن قلة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع – وذلك في حدود علم الباحثة– والتي طُبقت على حقل إدارة الأعمال أو الإدارة العامة تُبرز أهمية هذه الدراسة، وبالتالي هذه الدراسة هي بداية لدراسات أخرى حول اثر الذكاء الوجداني ودوره في نجاح العمل في المنظمات.

٣- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة عملياً في بيئة العمل المحلية المتمثلة في الوزارات الكويتية ومساعدتها في تعديل السلوكيات في العمل مما سينعكس إيجاباً على الوزارات وتحسين مخرجات العمل وتحسين فعالية القرارات إضافة لفهم السلوك البشري.

٤/١ أهداف الدراسة:

يمكن إجمال أهداف الدراسة بما يلي:

١. معرفة مستوى الذكاء الوجداني لدى المدراء في الوزارات الكويتية.

٢. التحقق من العلاقة التي تربط بين الذكاء الوجداني والقيادة الإدارية وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكونات الذكاء الوجداني (الوعي بالذات، والتحكم في الانفعالات، والدافعية، والمهارات الاجتماعية، والتعاطف) وأثرها على فعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية.

٣. معرفة ما إذا كان للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والخبرة، والمسمى الوظيفي) أثر على العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية.

٤. إمكانية تقديم مجموعة من التوصيات للمهتمين تساعد في زيادة الوعي بأهمية الذكاء الوجداني وتنميته وتطويره، والتي يُمكن أن تُسهم في تحسين السلوك الإداري في الوزارات بالصورة التي تساعد على زيادة فعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية.

٥/١ فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (HO1):

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الخمسة التالية:

$HO1_{.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

$HO1_{.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحكم في الانفعالات على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

$HO1_{.3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

$HO1_{.4}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الاجتماعية على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

$HO1_{.5}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

الفرضية الرئيسية الثانية (HO2):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية المبحوثة لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الستة التالية:

$HO2._1$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للنوع الاجتماعي.

$HO2._2$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للعمر.

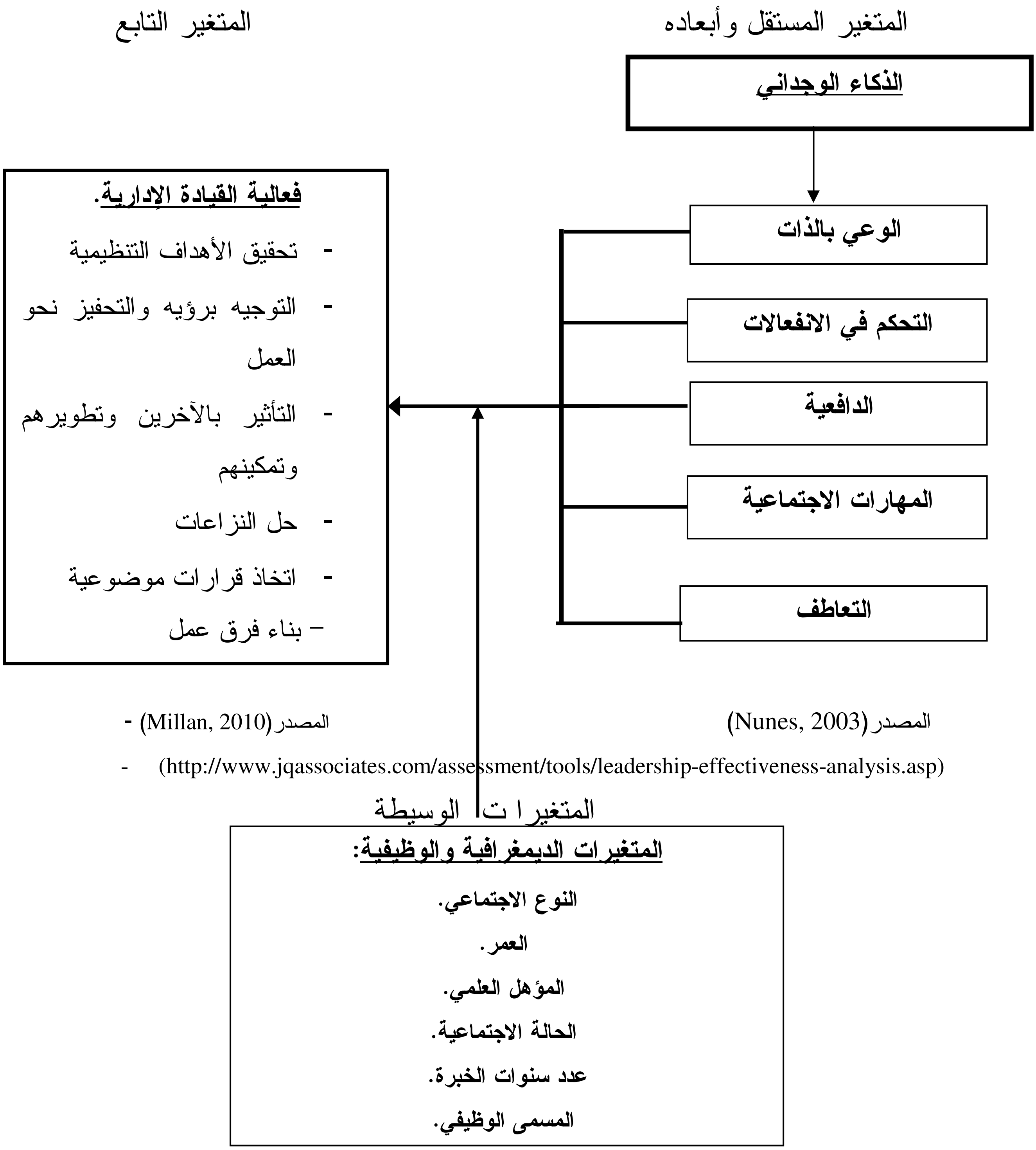
$HO2._3$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للمؤهل العلمي.

$HO2._4$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للحالة الاجتماعية.

$HO2._5$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى لعدد سنوات الخبرة.

$HO2._6$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للمسمى الوظيفي.

١/٦ نموذج الدراسة:



الشكل رقم (١) نموذج الدراسة

٧/١ التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

المتغير المستقل: الذكاء الوجداني:

هو القدرة على إدراك العواطف والتعبير عنها، والقدرة على تفهمها، واستيعابها، واستخدامها، والقدرة على إدارة العواطف الكامنة في ذات الفرد، وفي ذات الآخرين (Goleman, 2000). ويعرف اجرائياً بالدرجة التي يحققها المديرين على مقياس الذكاء الوجداني الذي طورته الدراسه.

يرتكز الذكاء الوجداني على الأبعاد التالية:

١. **الوعي بالذات (Self- awareness)** : ويمثل قدرة الفرد على فهم مشاعره وميوله وعواطفه وتأثيرها على من حوله ومعرفة نقاط القوة والضعف لديه وإحساسه بقيمة ذاته. ويعرف اجرائياً بالدرجة التي يحققها المديرين على فقرات الوعي بالذات في المقياس المطور من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة من (1– 4).

٢. **التحكم في الانفعالات (Self- Control):** يتمثل في قدره الفرد على إدارة ذاته، وقدرته على ضبط النفس وتوجيه الانفعالات والمشاعر تجاه الآخرين والقدرة على التكيف مع التغيير. ويعتبرالانفعال: بأنه مزيج من نشاط فسيولوجي (كضربات القلب وسلوكيات تعبيرية)، أو خبرة شعورية تتضمن الأفكار والمشاعر كالشعور بالخوف والفرح وغيره. (بني يونس، ٢٠٠٧: ٢٢٧). ويعرف اجرائياً بالدرجة التي يحققها المديرين على فقرات التحكم في الانفعالات في المقياس المطور من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة من (5– 8).

٣. **الدافعية (Motivation)** : قدرة الفرد على استخدام وتوظيف المشاعر لتحقيق الأهداف، واستعداد الفرد لتحمل المسؤولية والتغلب على العقبات التي تواجهه، وهذا يتمثل في حب العمل بغض النظر عن الأجور، والمنصب الوظيفي، والترقيات، وإيجاد

الدافعية الذاتية. ويعرف اجرائياً بالدرجة التي يحققها المديرين على فقرات الدافعية في المقياس المطور من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة من (9– 12).

٤. **المهارات الاجتماعية (Social Skills)** : القدرة على التعامل مع الآخرين في مختلف المواقف الاجتماعية، وذلك يعني التبادلية من حيث الإصغاء والاستجابة للآخر في مناخ ودي، وصادق. ويعرف اجرائياً بالدرجة التي يحققها المديرين على فقرات المهارات الاجتماعية في المقياس المطور من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة من (١٣– ١٧).

٥. **التعاطف (Empathy)** : وهو تفهم مشاعر الآخرين وعواطفهم وأيضا المهارة في التعامل مع الأشخاص فيما يرتبط بردود أفعالهم الوجدانية وإشعارهم بذلك، ويعرف اجرائياً بالدرجة التي يحققها المديرين على فقرات التعاطف في المقياس المطور من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة من (١٨–٢١).

المتغير التابع: فعالية القيادة:

– **فعالية القيادة:** مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه وتحفيزهم للعمل و السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة بأكبر قدر من الفعالية، وتتمثل في الأداء المؤسسي العالي وفي الوقت نفسه يكون لدى المرؤوسين الرضا الكافي والثقة و التماسك والوحدة بينهم، وتتضمن أيضا قدرة القائد على استخدام الأسلوب القيادي الأنسب بفعالية في مواقف مختلفة مما يحقق الأهداف المشتركة.

فالقائد الفعّال هو الذي لديه القدرة على الاتصال مع الاخرين، وإدارة الصراعات، و تقييم انجاز وأداء الموظفين للمهام. ولديه القدرة على الاستماع وتحليل بدائل القرارات، وبناء الثقة المتبادلة بينه وبين الاخرين، كما أن لديه القدرة على التعلم من السلوكيات السابقة وتقديم التغذية الراجعة.والقدرة على التحفيز ووضع رؤية أو صورة مستقبلية واضحة للمنظمة. وهو أيضا يشجع الإبداع التنظيمي (Millan, 2010). ويعرف اجرائياً بالدرجة التي يحققها المديرين على فقرات فعالية القيادة الادارية في المقياس المطور.من خلال الإجابة عن الفقرات من (٢٢– ٣٧) في الاستبانة.

٨/١ الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت مفهوم الذكاء الوجداني وأثره على عدة متغيرات، فقد أكدت دراسة (Martines, 1997) أن التحكم في الانفعالات وهي إحدى أبعاد الذكاء الوجداني تعمل على تحويل الانفعالات السلبية إلى انفعالات ايجابية، ومن هذه الانفعالات السلبية الاكتئاب والذي تتميز أعراضه بالنظرة السلبية نحو الذات، وعقابها وانخفاض في تقديرها، والحزن، والتشاؤم، وانخفاض الدافع للعمل، وابتعاد الفرد عن الآخرين، مما يؤدي إلى عدم الرضا عن الحياة وظهور النظرة السلبية نحو الذات (رضوان، ٢٠٠١).

دارسة (البوريني، ٢٠٠٦) بعنوان " الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر العاملين ". هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى أدائهم الإداري من وجهة نظر معلميهم وتكونت عينة الدراسة من (٥٨٦) فرداً بواقع (١٠٠) مدير مدرسة أساسية خاصة في محافظة عمان خلال العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥م، قاموا بالإجابة على مقياس الذكاء العاطفي، و (٤٨٦) معلما ومعلمة يعملون في تلك المدارس وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية قاموا بالإجابة عن مقياس الأداء الإداري لمدير المدرسة . ومن نتائج هذه الدراسة وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي وفقاً لإجابات المديرين أنفسهم، كما تبين وجود مستوى مرتفع من الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين ومستوى أدائهم الإداري. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة تعزى لمتغير الجنس ولصالح المديرات. ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدبلوم العالي. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداريّ. إلا إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي في مجال القيادة فقط. وقد أوصت الدراسة بتصميم برنامج تدريبي لرفع مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين، وإجراء دراسات تجريبية حول موضوع الذكاء العاطفي لمديري المدارس.

دراسة (الطيط، ٢٠١٠) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الذكاء الوجداني على فعالية مديري المصارف الأردنية، والتي طُبقت على عينة مكونة من (٢٧٧) مديراً في تسعة مصارف أردنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الوجداني في فعالية مديرين المصارف الأردنية وان مستوى الذكاء الوجداني لدى مديري المصارف الأردنية متوسط، واحتل بُعد التنظيم الذاتي المرتبة الأولى في حين احتل بُعد الوعي الذاتي المرتبة الأخيرة، وان مستوى فعالية مديري المصارف الأردنية متوسط، كما احتل بعد التمكين المرتبة الأولى والرؤية المشتركة احتلت المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي لدى المديرين تعزى ل: الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي. ووجود فروق دالة إحصائيا في مستوى فعالية المديرين تعزى للجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية المديرين تُعزى ل: المؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي.

أما عند الحديث عن الأنماط القيادية ومن حيث علاقتها بالذكاء الوجداني فقد تم إجراء دراسات حول هذا الموضوع منها دراسة (Abuyaghi, 2005) والتي كانت بعنوان" الذكاء العاطفي كمهارة مطلوبة للقادة" وقد أشارت إلى هذه العلاقة من خلال تطبيقها على القطاع المصرفي الأردني، وأيدت نتائج هذه الدراسة وجود هذه العلاقة كما أثبتت دراسة (Burbach, 2004) التي كانت بعنوان "اختبار العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة حسب مفهوم الذات والنمط المعرفي" هذه العلاقة، وبرز فيها دور الوعي بالذات وهو احد مكونات الذكاء الوجداني من حيث تأثيره على نمط القيادة التحويلية. وكذلك أكد (Polychroniou, 2009) في دراسته التي كانت بعنوان " العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة التحويلية للمشرفين" ارتباط الذكاء الوجداني بالقيادة التحويلية وطبقت هذه الدراسة علىى عينة مكونة من (٢٦٧) مديراً يعملون في وحدات وظيفية ومستويات هرمية مختلفة وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق من علاقة الذكاء الوجداني والقيادة التحويلية وتأثير هذه العلاقة على فعالية الفريق. وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية ما بين أبعاد الذكاء الوجداني (المهارات الاجتماعية، والتعاطف، والدافعية) والقيادة التحويلية والتي تزيد من فعالية الفريق، فالتعاطف يساعد في تعزيز القيادة التحويلية ولكن بدرجة اقل من المهارات الاجتماعية، وتعتبر الدافعية مؤشراً أفضل من التعاطف من حيث تأثيرها على القيادة التحويلية.

اتفقت جميع هذه الدراسات في نتائجها مع الدراسة التي أجراها كلٌ من (Sivanathan & Fekken, 2002) والتي كانت بعنوان "الذكاء الوجداني والأخلاقيات والمنطق والقيادة التحويلية" والتي طُبقت في إحدى الجامعات الأمريكية وتكونت عينة الدراسة من (٥٨) أستاذاً مقيما كما قام عدد من المساعدين لهم وعددهم (٢٣٢) عضواً بوضع رتب للسلوك القيادي لذلك الكادر الجامعي المقيم ولفعاليتهم وتأثيرهم و (١٢) مشرفاً أيضاً قاموا بالإجابة على فعالية القادة. هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء الوجداني والأخلاقيات بالقيادة التحويلية. وتوصل الباحثان إلى أن القادة الذين يتمتعون بدرجات مرتفعه من الذكاء الوجداني يطبقون بدرجة مرتفعة أنماط القيادة التحويلية كما ويمتازون بفعالية عالية حيث أن لديهم الاستعداد الدائم لانجاز أعمالهم. وقد أثبتت نتائج هذه الدراسة عدم ارتباط الذكاء الوجداني المرتفع مع رتب الفعالية والتأثير التي وضعها المشرفون على الكادر الجامعي المقيم، وتم ربط الفعالية المهنية مع التفكير الأخلاقي والإستنتاجي المرتفع.

وقد اتفقت نتائج دراسة كلٍ من (Rahim & Psenicka, 2005) والتي بعنوان " العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية الدور القيادي" ودراسة (Kerr et al, 2006) والتي كانت بعنوان "الذكاء الوجداني وفعالية القيادة" والتي طُبقت على (٣٨) مشرفاً داخل شركة تصنيع كبرى. على أن هناك علاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة، إلاّ أن الدراسة التي قام بها كلٌ من (Rahim & Psenick, 2005) أبرزت أن التعاطف والمهارات الاجتماعية لهما دورٌ تأثيريٌ على فعالية القيادة بشكل خاص وذلك في دراسة تم تطبيقها على أربعة دول وهي (الولايات المتحدة، واليونان ، وبنغلادش ، والصين)، وقد تم استخدام مقياس مايرو سالوفي (Mayer& Salovey, 1997) (مقياس القدرات) لقياس الذكاء الوجداني. وقد أوصت دراسة (Kerr et al, 2006) بضرورة إدماج اختبار الذكاء الوجداني جنباً إلى جنب مع عملية التوظيف والاختيار والتدريب.

دراسة (Gardner & Stough, 2002) والتي كانت بعنوان "اختبار العلاقة فيما بين الذكاء الوجداني والقيادة لدى مدراء في المستويات الإدارية العليا" وقد هدفت إلى معرفة دور الذكاء الوجداني في التنبؤ بالنمط القيادي (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الفوضوية) وطُبقت على (٢٥٠) مدير إدارة من مستويات الإدارة العليا في الولايات المتحدة، وقد تم استخدام مقياس أنماط القيادة متعدد العوامل ومقياس الذكاء الوجداني لماير وسالوفي، وأظهرت

النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني ونمط القيادة التحويلية وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Sivanathan & Fekken, 2002)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني ونمط القيادة التبادلية ونمط القيادة الفوضوية.

دراسة (Rosete & Ciarrochi, 2005) بعنوان " الذكاء الوجداني وعلاقته بمخرجات الأداء في العمل لفعالية القيادة" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء الوجداني بالشخصية و فعالية القيادة، وطبقت هذه الدراسة على عينة مكون من (٤١) مديراً تنفيذياً و على (١٤٩) مديراً مباشراً، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علافه ذات دلالة إحصائية ما بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة الإدارية.

وقام كلٌ من (Relliy & Karounos, 2009) بدراسة كانت بعنوان " الكشف عن الرابط بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة في مختلف الثقافات" هدفت هذه الدراسة إلى ربط الذكاء الوجداني بفعالية القيادة في ثقافات مختلفة، وقد شملت هذه الدراسة مجموعة من مدراء المبيعات من أربع مجموعات ثقافية وذلك من اجل تقييم دور الذكاء الوجداني في تحديد فعالية القيادة. وقد أثبتت الدراسة أن للذكاء الوجداني اثراً اكبر من المهارات الفنية العالية والمهارات المعرفية أو العقلية، خاصة فيما يتعلق بالمهارات الاجتماعية، كما أشارت الدراسة إلى أفضلية القيادة التحويلية والكاريزماتية للقيادة في المنظمات التي يعمل بها افراد من مختلف الثقافات، فالمدراء يسعون لتعزيز فعالية قيادتهم للمؤسسات في مختلف الثقافات وقد أكدت الدراسة على أهمية بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء والزملاء في مختلف الثقافات، وأوصت الدراسة بتعزيز قدرات المدراء عن طريق التدريب للتعامل مع مختلف الثقافات والخلفيات الاجتماعية.

دراسة (جاد الله، ٢٠٠٨) بعنوان" اثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة " هدفت إلى معرفة اثر الذكاء الوجداني على فعالية المديرين في المنظمات المصرية، وطورت الباحثة مقياساً لقياس الذكاء الوجداني بالاعتماد على مقياس (جولمان) وطبقت مقياس فعالية المديرين الذي طوره كلٌ من (Kouzes & posner, 2001)، وأظهرت النتائج أن أكثر أبعاد الذكاء الوجداني التي توجد لدى المدراء هو الوعي الذاتي، ووجود اثر دال إحصائيا للذكاء الوجداني على فعالية المديرين، ووجود اثر دال إحصائيا للذكاء الوجداني ببعديه (التنظيم الذاتي، وإدارة العلاقات) على فعالية المديرين.

دراسة (Condren, et al, 2006) بعنوان " ما يمكن أن يفعله الذكاء الوجداني والنوع الاجتماعي لفعالية القيادة ومالا يمكن " والتي كان الهدف منها التحقق من علاقة الذكاء الوجداني، والنوع

الاجتماعي مع فعالية القيادة، وقد تم استخدام مقياس الذكاء الوجداني الذي طوره (Jerabek, 1998) واستخدم مقياساً لفعالية القيادة الذي طوره (Kouzes & Posner, 2001)، وقد طبقت الدراسة على مدراء ومدرسين يعملون في مدارس ، وأظهرت النتائج أن المديرين ذوي الذكاء الوجداني المرتفع هم أكثر فعالية، كما أن مستوى الذكاء الوجداني يختلف حسب النوع الاجتماعي وذلك لصالح الإناث عن الذكور.

عند الحديث عن فعالية القيادة فقد أجريت دراسة (Vilkinas, et al, 2009) والتي كانت بعنوان " مؤشرات فعالية القيادة لدى المدراء الصينيين" والتي هدفت إلى البحث في مؤشرات فعالية القيادة لدى المدراء الصينيين. و قد تكونت عينة الدراسة من (٤٩) مديراً من الإدارة الوسطى و (١٤٢) من الموظفين. وقد أثبتت نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد هناك تأثيرٌ للجنس على فعالية القيادة ويركز المدراء على انجاز المهمة ومراقبة الأداء وتطوير العاملين والشبكات وأكثر مؤشر لفعالية القيادة هو المساهمة في التطوير واقل مؤشر لفعالية القيادة لدى المديرين الصينين تتمثل بان يكونوا مبدعين، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الاختلافات الثقافية والمؤسسية لا تؤثر تأثيراً كبيراً على التغير في نمط أو سلوك القيادة المرتبط بفعالية القيادة.

دراسة (Vadeveloo, et al, 2009) بعنوان" فعالية السلوك القيادي لدى الأكاديميين " والتي هدفت إلى معرفة مستوى فعالية القيادة وسلوك القادة من وجهة نظر المرؤوسين، حيث تقاس فعالية القيادة وسلوك القائد الفعّال بمدى توفر مهارات صنع القرار، وبالمهارات والسمات الشخصية، وبمهارات الاتصال، والأداء. وأظهرت النتائج ارتباط هذه المقاييس بفعالية القيادة، كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث كي يكونوا فعّالين في سلوكهم القيادي .

دراسة (Groves, et al, 2006) بعنوان " تطوير وقياس الذكاء الوجداني لدى القادة" هدفت إلى وضع مقياس مناسب لبرامج تدريب الإدارة، وطُبقت على عينة مكونة من (١٣٥) من طلاب الأعمال العاملين، وقد استخدم مقياس (ماير وسالوفي) في إجراء هذه الدراسة، وكانت من أهم نتائجها انه يمكن تعزيز الذكاء الوجداني للمدراء من خلال التدريب المدروس وذلك خلافاً لما ذكرته بعض من الدراسات السابقة، ومن الممكن الاستفادة من هذه الدراسة في إجراء

دراسات مستقبلية ودراسة عوامل أخرى وهي عوامل أو خصائص شخصية، خصائص في بيئة العمل وخصائص تنظيمية قد تزيد من فعالية القادة و تساهم في تعزيز الذكاء الوجداني.

دراسة (Boyatzis and Ratti, 2009) بعنوان " قدرات الذكاء الوجداني، والذكاء الاجتماعي، والذكاء المعرفي التي تميز المدراء والقادة الفعّالين في شركات القطاع الخاص" هدفت إلى معرفة القدرات التي تميز المدراء الفاعلين في شركات ايطالية كبرى. وقد طبقت هذه الدراسة باستخدام المقابلات والتقييمات حيث كان عدد المقابلات (٥١) مقابلة و عدد التقييمات (٥٣،٣٦٠) تقييماً للمدراء، وقد اعتبرت هذه الدراسة أن التعاطف من مكونات الذكاء الاجتماعي وان من مكونات الذكاء الوجداني المرونة، والمبادأة، والاهتمام بالتفاصيل، والتوجيه المخطط بكفاءة. واهم ما جاءت به هذه الدراسة من نتائج أن للقدرات الوجدانية والاجتماعية والمعرفية تأثيراً على فعالية الإدارة وادوار القيادة في مختلف المنظمات الايطالية، وان الاختلافات بين القطاعات داخل البلد أو حتى داخل مستويات الإدارة في داخل الشركة بحاجة لمزيد من التنوع في القدرات لزيادة فعاليتها.

عند تناول بعض المتغيرات الشخصية الأخرى لدراسة تأثيرها على علاقة الذكاء الوجداني بفعالية القيادة كمتغير وسيط فقد أثبتت نتائج دراسة (Abuyaghi, 2005) بعنوان "الذكاء الوجداني كمهارة مطلوبة للقادة" أن للمؤهل العلمي دوراً ايجابياً في التأثير على علاقة الذكاء الوجداني بالأنماط القيادية. كما أن الخبرة الوظيفية ترتبط ارتباطاً ايجابياً مع الذكاء الوجداني، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي تُعزى لمتغير التخصص ولصالح التخصصات العلمية وهذا ماقد أثبتته دراسة (عواد، ٢٠٠٣) والتي كانت بعنوان " الذكاء الانفعالي وعلاقته بالرضا الوظيفي واثر بعض المتغيرات الأخرى عليه عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة " والتي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن القول بأن هناك ازدياداً في أهمية الذكاء الوجداني وتأثيره على المنظمات والإداريين باعتباره عنصراً هاماً يساعد في تطوير وتعزيز الميزة التنافسية في المنظمات، وعليه فقد تم دراسة الذكاء الوجداني وأثره على فعالية القيادة

كدراسة (جاد الله، ٢٠٠٨) ودراسة (Rahim & Psenicka, 2005) ودراسة (Kerr et al, 2006). و قام بعض الباحثين بدراسة اثر الذكاء الوجداني في أداء العاملين كدراسة (البوريني، ٢٠٠٦) ودراسة (Abuyaghi, 2005)، وقامت بعض الدراسات بتحليل اثر الذكاء الوجداني في الرضا الوظيفي كدراسة (عواد، ٢٠٠٣)، وبعض من الدراسات قامت بدراسة اثر الذكاء الوجداني على أنماط القيادة كدراسة (Abuyaghi, 2005). وقد اختلفت الدراسات باستخدام المقاييس لقياس الذكاء الوجداني وكذلك اختلفت في مقاييس فعالية القيادة.

٩/١ ما يميز الدراسة الحالية:

تتناول الدراسة الحالية موضوع الذكاء الوجداني محاولة الوصول لأثره على فعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية وبشكل خاص من وجهة نظر المدراء في هذه الوزارات، وتتميز هذه الدراسة بتطبيقها على الوزارات، حيث تقل الدراسات السابقة التي طُبقت في هذا القطاع قي الدراسات العربية- وذلك في حدود علم الباحثة- حيث ركزت الدراسات العربية على القطاع التربوي فقط. كما أن ربط مفهوم الذكاء الوجداني بالقيادة وجد على الأغلب في دراسات الإدارة التربوية وعلم النفس في الدراسات الأجنبية، الأمر الذي يميز هذه الدراسة بإثراء الأدبيات العربية في الإدارة. وتتميز الدراسة الحالية بفتحها المجال أمام إجراء المزيد من الدراسات على القطاعات الأخرى، و أن تقوم هذه الدراسات بتحليل علاقة الذكاء الوجداني بمتغيرات أخرى.

١٠/١ منهجية الدراسة:

يتناول القسم الحالي منهجية الدراسة ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب وصف أداة الدراسة وخصائص صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل نتائج هذه الدراسة.

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته مع أهداف الدراسة، حيث أن الهدف منها هو إيجاد العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة في الوزارات في دولة الكويت.

١١/١ محددات الدراسة:

تتعلق محددات الدراسة بمجتمع وعينة الدراسة في الوزارات الكويتية فهي:

١- تقتصر على المدراء العاملين في الوزارات الكويتية فقط.

٢- تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية خلال العام ٢٠١٠.

٣- نظرا لكبر مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول لجميع الوزارات الكويتية للحصول على جميع البيانات المتعلقة بإجراء هذه الدراسة فقد تم تطبيق هذه الدراسة على خمسة وزارات كويتية تم اختيارها عشوائياً، باستثناء وزارتي الدفاع والخارجية.

١٢/١ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء في الوزارات الكويتية والبالغ عددها (16) وزارة مبحوثة وهم المديرون العموميون، ونواب المديرون العموميين، ومدراء دوائر، ورؤساء الأقسام، ومدراء.

١٣/١ عينة الدراسة:

نظراً لكبر مجتمع الدراسة تم اختيار (٥) وزارات عشوائياً باستثناء وزارتي الخارجية والدفاع وذلك لطبيعة أعمالها الخاصة، لجمع المعلومات المطلوبة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وذلك باختيار عينة عشوائية طبقية من المدراء العامين، ونواب المدراء العامين، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام، ومدراء في الوزارات الكويتية لتوزيع استبانة الدراسة عليهم، وفقا للجدول رقم (٣,١١) (Sekaran , ٢٠٠٣: ٢٩٤).

ويتم حساب حجم العينة لكل طبقة (وزارة) وفقا للمعادلة الآتية:

حجم العينة الطبقية العشوائية = (حجم الطبقة/ حجم المجتمع) * حجم العينة.

مثال = (١٢٨/١٣٠٠)= ٠,٠٩٨ × ٢٩٧

= ٢٩ مدير

والجدول رقم(١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة في الوزارات الكويتية.

جدول رقم (١)

اعداد المدراء في الوزارات الكويتية و تحديد العينة

اسم الوزارة	عدد المدراء العاملين في الوزارة	العينة	عدد الاستبانات المسترجعة
وزارة التربية	٥٨٣	١٣٣	١٢٩
وزارة الاشغال العامة	١٨٧	٤٣	٤٠
وزارة المواصلات	١٢٨	٢٩	٢٣
وزارة العدل	١٥٦	٣٦	٣٥
وزارة الصحة	٢٤٦	٥٦	٥١
المجموع الكلي	١٣٠٠	٢٩٧	٢٧٨

(تم الحصول على أعداد المدراء من ادارات شؤون الموظفين في الوزارات الكويتية)

١٤/١ مصادر جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين من أساليب جمع البيانات:

- **الأسلوب النظري (مصادر ثانوية):**

من حيث المراجع الجاهزة لتغطية الجانب النظري في هذه الدراسة حيث تم الاعتماد على الكتب والدوريات والأبحاث والمقالات المنشورة والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع الذكاء الوجداني والقيادة وفعاليتها، بالإضافة إلى العديد من المقالات والدراسات المنشورة في المجلات المحكمة للحصول على الدراسات السابقة وايضا الأبحاث العلمية المتعلقة في موضوع هذه الدراسة المنشورة في مجلات محكمة.

- **الأسلوب الميداني (مصادر أولية):**

من خلال المصدر الأولي لجمع البيانات التي تعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والتي تشمل مجموعة من الأسئلة تقيس متغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها جمع البيانات من عينة الدراسة، فقد تم تحليل المعلومات التي جمعت وذلك باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة التي تتضمنها الرزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS) والتي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

١/١٥ أداة الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة كأداة لجمع البيانات ومعالجة أسئلة الدراسة وفرضياتها للتعرف على مدى تأثير الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وذلك على النحو التالي:

١- الجزء الأول:

المعلومات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

٢- الجزء الثاني:

- فقرات الذكاء الوجداني وهي تتكون من (٢٢) فقرة على النحو التالي .

الفقرات من (١ – ٤) وتقيس الوعي بالذات.

الفقرات من (٥ – ٨) وتقيس التحكم في الانفعالات.

الفقرات من (٩ – ١٢) وتقيس الدافعية.

الفقرات من (١٣– ١٧) وتقيس المهارات الاجتماعية.

الفقرات من (١٨– ٢١) وتقيس التعاطف.

٣- الجزء الثالث:

- فقرات فعالية القيادة الإدارية وهي تشمل الفقرات من (٢٢– ٣٧).

وأجاب أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي الرتب. منحت الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) بالترتيب للبدائل موافق تماماً (٥ درجات)، وموافق (٤ درجات)، وموافق إلى حد ما (٣ درجات)، وغير موافق (درجتان)، وغير موافق على الإطلاق (درجة واحدة).

وقد تم الاستفادة من دراسة (البوريني، ٢٠٠٦) واختبار مؤسسة (Q-METRICS) الأمريكية في فقرات الذكاء الوجداني ودراسة (سمرين، ٢٠٠٥) في فقرات فعالية القيادة في الاستبانة.

١٦/١ صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الاستبانة على قياس المتغيرات تم عرضها على هيئة محكمين مختصين في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس، وقد تم الأخذ بكافة ملاحظاتهم وتعديلاتهم على فقرات الاستبانة حتى ظهرت الاستبانة بشكلها الأمثل الذي ينسجم مع أهداف الدراسة .

١٧/١ ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم إجراء دراسة اختباريه (Pilot Study) لعينة الدراسة مكونة من (١٥) فرداً من مجتمع الدراسة ممن تنطبق عليهم خصائص مجتمع الدراسة من أجل التأكد من وضوح وفهم أسئلة الاستبانة. وقد تم قياس معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

١٨/١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الأساليب الإحصائية التالية في هذه الدراسة:

١) مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسبة المئوية: لوصف عينة الدراسة، لعرض خصائص عينة الدراسة).

٢) تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لترتيب العوامل المؤثرة حسب درجة أهميتها.

٣) تحليل الانحدار الخطي البسيط: لقياس أثر المتغيرات كلاً على حدة على المتغير التابع.

٤) تحليل الانحدار الخطي المتعدد: وذلك لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة و المتغير التابع.

٥) اختبار ANOVA لتحديد اثر العوامل الديموغرافية والوظيفية على العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

الفصل الثانـي

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض إطار نظري للدراسة عن طريق التطرق إلى أهم ماجاء في الأدب الحديث من كتابات ودراسات عن الذكاء الوجداني وتعريفه، ونبذة تاريخية عن الذكاء الوجداني، وأبعاده ومقاييسه وكيفية تنميته، ومن ثم عن القيادة وفعاليتها ونظريات القيادة، والفرق بين المدير والقائد، ومفهوم فعالية القيادة، وأبعاد فعالية القيادة، ونموذج تحليل فعالية القيادة (The Leadership Effectiveness Analysis Model)، وأهداف القيادة الفعّالة وخصائص القائد الفعّال والمهارات الأساسية للمدير الفعّال، وكيفية زيادة فعالية القيادة، والقوى التنافسية للقيادة الفعالة، وأساليب قيادية مثل القيادة الكاريزماتية (Charismatic Leadership)، والقيادة التحويلية (Transformational Leadership) والقيادة الخدماتية (Servant Leadership).

أولاً: الذكاء الوجداني (Emotional Intelligence):

١/٢ تمهيد:

إن التطور لا يعتبر هدفاً في حد ذاته، وإنما هو منهج لتحقيق أهداف محددة تعمل للوصول إلى أفضل النتائج بكفاءة، لذلك تحتاج المنظمات للتطور لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية

(اللوزي، ٢٠١٠). وبناءاً على ذلك ازداد اهتمام المنظمات بالعنصر البشري بشكل خاص لما له من أهمية في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقاؤها. إن سلوك الفرد قد يتأثر بعوامل مختلفة و عديدة منها النفسية، والاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية، لذا تستطيع المنظمات التغلب على هذه العوامل المؤثرة بقيادة سليمة وحكيمة تسعى لتحفيز أفرادها وتشجيعهم لانجاز المهام المطلوبة منهم (سالم، ٢٠٠٩).

وقد ذكر (Howard) في كتابه (The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success) الذي يوضح اثر الذكاء الوجداني على المنظمة، أن المنظمة التي تفتقر إلي الذكاء

الوجداني ستفشل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فثقافتها محدودة وتواجهه العديد من المشكلات في بيئة العمل، ولا يستطيع العاملون انتقاد رؤسائهم، وبالمقابل فالمنظمة الذكية وجدانياً تعزز ثقافة الانفتاح، والشفافية، والصراحة، وهي أيضا تشجع التنوع، وتسمح للخلاف البناء بين أفرادها وتدعم الاتصالات متعددة الاتجاهات في المنظمة بحُرية (Steven, 2007).

يعتبر الذكاء الوجداني من المفاهيم الجديدة التي أخذت بالظهور في الآونة الأخيرة وقد اثبت العلماء أهميته في حياة الفرد الشخصية والمهنية، فهو يتضمن التحكم بالذات، والقدرة على تحفيز الذات وقراءة مشاعر الآخرين، والتعامل بمرونة معهم، والقدرة على التأثير عليهم.

يقول (ديفيد نوير) من مركز القيادة الإبداعية: "إن القدرة على التغيير من الرأس إلى القلب تغيير قليل المخاطر يحتاج لبذل قدر قليل من الجهد الذي يُحقق مكسباً كبيراً في صورة مصداقية ومشاركة وجدانية، أما الاتصال من القلب إلى الرأس فيحرر المرسل والمتلقي على حد سواء، فالقادة المؤثرون هم الذين يُشركون الآخرين في مشاعرهم" (توفيق، ٢٠٠٤: ١٧٠).

٢/٢ مفهوم الذكاء الوجداني وأهميته:

إن معاملي الذكاء العقلي، والذكاء الوجداني ليسا مجالين تخصصين متعارضين، فالجميع يخلط بين التفكير وحدة الانفعالات. ومن النادر أن تجد من يجمع بين معامل ذكاء مرتفع، وذكاء وجداني منخفض، أو العكس، فالواقع هناك علاقة متلازمة بين معامل الذكاء وبعض مظاهر الذكاء الوجداني، فمن الطبيعي أن كل فرد منا يجمع في شخصيته معاملي الذكاء العقلي، والذكاء الوجداني بدرجات متفاوتة وهي صورة تعد نظرة بناءه بالنسبة إلى ما تضيفه كل هذه الأبعاد إلى الشخص من صفات، فإذا وصل الإنسان للدرجة التي يمتلك فيها المعرفة، والذكاء الوجداني نجد أن البعُد الأخير يُضيف الكثير من الصفات مما يجعل الفرد أكثر إنسانية.(جولمان، ٢٠٠٠).

عرّف قاموس أكسفورد الوجدان بأنه "أي اضطراب أو تهيج في العقل أو المشاعر أو العواطف، بمعنى استثارة في الحالة العقلية". وقد استخدم جولمان مفهوم (Emotion) والمترجم بالوجدان ليشير إلى مشاعر معينة تصاحبها أفكار محددة، وحالة نفسية وبيولوجية واستعدادات متفاوتة للسلوك (الأعسر، ٢٠٠٧ :٨٧). كما عرّف كلٌ من (Salovey and Mayer, 1997) الذكاء الوجداني بأنه نوع من الذكاء الاجتماعي المرتبط بالقدرة على مراقبة الشخص لنفسه،

وانفعالاته، ومشاعره، وعواطف، وانفعالات الآخرين، والتمييز بينهما، واستخدام المعلومات الناتجة عن ذلك في ترشيد تفكيره وقراراته وسلوكه.

عرّف (O'Neil, 1995) المذكور في (عجوة، ٢٠٠٢: ٢٥٤) الذكاء الوجداني بأنه القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية، واستخدام هذه المشاعر في اتخاذ قرارات جيدة في الحياة، أي القدرة على التعامل مع حالات القلق، وضبط الاندفاعات، وان يكون الفرد متفائلاً، حتى عند مواجهة العقبات أثناء محاولته لتحقيق أهدافه، فالذكاء الوجداني يُمثل التفهم أو التعاطف (معرفة شعور الناس المحيطين بالفرد)، وهو مهارة اجتماعية تُمكن الفرد من التواجد والتواصل والاختلاط مع الناس، والسيطرة على العواطف في العلاقات، والقدرة على إقناع و قيادة الآخرين.

أما دانييال جولمان (جولمان، ٢٠٠٠) فقد عرّف الذكاء الوجداني بأنه: القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين. وعرّفه (Abraham, 2000) على انه مجموعة من المهارات التي تُسهم في التقييم الذاتي الدقيق للعواطف، وكذلك الكشف عن إشارات عاطفية لدى الآخرين، واستخدام العواطف والمشاعر لتحفيز وتحقيق النجاح في حياة الفرد. ويمكن القول بأن معامل الذكاء لا يعد الفرد بالرفاهية والمركز المتميز أو السعادة في الحياة ذلك لان المؤسسات التعليمية تقف بثبات عند القدرات الأكاديمية متجاهلة الذكاء الوجداني، فالذكاء الوجداني مجموعة من السمات قد يسميها البعض صفات شخصية لها أهمية كبيرة في حياة الفرد وهي تتطلب مجموعة من المهارات والقدرات الخاصة بها (جولمان، ٢٠٠٠). فالذكاء الوجداني هو القدرة على فهم وتقييم وإدارة الانفعالات الشخصية وانفعالات الآخرين، وهو يمثل مع معامل الذكاء العقلي (IQ) شكلاً متكاملاً من ذكائنا العام، فبينما يحتاج الناس إلى قدر من معامل الذكاء لكي يتصرفوا بطريقة جيدة، فان الذكاء الوجداني هو الذي يميز القادة البارزين.

يتكون الذكاء الوجداني من الذكاء الشخصي والذكاء بين الأشخاص (الذكاء الاجتماعي) فالذكاء الشخصي يجعل الشخص يستشعر العلاقات الداخلية بين أفكاره والأحداث التي تواجهه، أما الذكاء بين الأشخاص فيجعل الشخص يتعامل مع الآخرين ويتواصل معهم بسهولة ويسر.

تتفق جميع التعريفات التي وردت مسبقاً على أن الشخص الذكي وجدانياً يمتاز بما يأتي:

- الوعي الذاتي وفهم المشاعر الذاتية.
- القدرة على تنظيم الانفعالات والتحكم فيها.
- القدرة على إدارة الضغوط وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- القدرة على إدراك وتفهم المشاعر التي يبديها الآخرون .

٣/٢ نبذة تاريخية عن الذكاء الوجداني:

كانت النظرة إلى العقل والحياة النفسية للشخص تنقسم إلى ثلاثة أقسام :

١- المعرفة: وهي تتمثل بالتفكير ومختلف العمليات المعرفية ووظائف الذاكرة.

٢- العاطفة أو الوجدان: وتشتمل على الانفعالات والنواحي المزاجية والحدس ومشاعر الفرح والغضب والإحباط والخوف.

٣- الدافعية: وتتمثل في دوافع الشخص البيولوجية والمكتسبة والغايات والأهداف التي يسعى الشخص إلى تحقيقها ومقاصده من خلال سلوكياته.

يرتبط الذكاء الوجداني بكلّ من القسمين الأول والثاني، أي ما بين المعرفة والوجدان مما يحدث نوعاً من التكامل بينهما نتيجة للتفاعل التبادلي بين الانفعال والتفكير (الخضر، ٢٠٠٢: ٦).

ولقد بدأ التطور التاريخي للذكاء الوجداني منذ عام ١٩٠٠- ١٩٦٩ فقد أكد كلٌ من ماير وسالوفي وكروسو (Mayer & Salovey, Caruso, 2002) وأيضا بارون (Baron, 2006)أن تعرض الشخص لموقف ضاغط يؤدي إلى حدوث استجابة فسيولوجية وشعور بالانفعال.

وفي عام ١٩٢٠ أشار ثورانديك (Thorndike) إلى انه لكي تتم دراسة ذكاء الشخص بشكل أكثر شمولية فلابد من تصنيف ثلاثة أنواع من الذكاء وهي كالآتي:

١- الذكاء المجرد: وهو القدرة على الفهم أو التعامل مع المعاني والرموز والأرقام والرسوم البيانية

٢- الذكاء العملي أو الميكانيكي: وهو القدرة العملية على معالجة الأشياء الملموسة وتتمثل في المهارات اليدوية الميكانيكية.

٣- الذكاء الاجتماعي: وهو المقدرة على التعامل مع الآخرين بكفاءة (Snow, 2010).

وفي الفترة ما بين ١٩٧٠- ١٩٨٩ ظهر مصطلح الذكاء الوجداني وظهرت نماذج ونظريات تدرس العلاقة بين الذكاء والانفعال. وفي عام (١٩٨٣) أكّد هوارد جارنر في كتابه أُطر العقل (frames of mind) والذي يتحدث فيه عن الذكاءات المتعددة " أن فهم الإنسان لنفسه وللآخرين وقدرته على استخدام وتوظيف هذا الفهم يُعد من احد نماذج الذكاء، وهما الذكاء الشخصي والذكاء في العلاقة بالآخرين، وكلاهما مهارات ذات قيمة في الحياة (الأعسر وكفافي، ٢٠٠٠).

في عام ١٩٩٠ وإلى عام ١٩٩٣ قام كلٌ من (ماير وسالوفي) بنشر عدة مقالات عن الذكاء الوجداني، وفي عام ١٩٩٥ نشر (جولمان) كتاباً عن الذكاء الوجداني، فقد أشار فيه إلى انه يوجد في دماغنا مركز يزود العقل المعرفي بالمعلومات، ومركز للعقل العاطفي (الوجداني)، وان كلاً منهما مستقل عن الأخر ولكنهما مُترابطان في دوائر المخ العصبية.

٢/ ٣ أبعاد الذكاء الوجداني :

هناك نموذجان لأبعاد الذكاء الوجداني وهما: نموذج بيتر سالوفي و جون ماير ونموذج دانييل جولمان، ويطلق على الأول " نموذج القدرة " وعلى الأخر " نموذج السمات والمهارات"، ويوجد بين النموذجين تداخل كبير سواء من حيث تعريفهما للذكاء الوجداني أو من خلال تحليل أبعاده. وتتحد هذه الأبعاد في: الوعي بالذات، التحكم في الانفعالات، المثابرة، الحماس، والدافعية الذاتية، وتيسير الانفعال للتفكير، والتقمص الوجداني، واللياقة الاجتماعية. وهناك أربعة أبعاد للذكاء الوجداني وذلك حسب ما توصل إليه كلٌ من (Mayer & Salovey, ١٩٩٧) وهي:

١. **التعرف على العواطف (Identifying Emotions):** معرفة كيف تشعر وكيف يشعر الآخرون أي الوعي بالنفس.

٢. **استخدام العواطف (Using Emotions)**: وهي القدرة على توليد المشاعر والأسباب التي أدت لبنائها.

٣. **فهم العواطف (Understanding Emotions)**: معرفة وفهم المشاعر ككل وسلسلة المشاعر وكيف تنتقل المشاعر من مرحلة لأخرى.

٤. **إدارة العواطف (Managing Emotions)**: وهي القدرة على تنظيم وإدارة ذات الفرد والآخرين، ومنها تهدئة النفس، التخلص من القلق الجامح وغيرها...

أما جولمان فقد قسم مكونات الذكاء الوجداني إلى بعدين (Nunes, 2003):

- **البعد الأول:**

الوعي بالذات (Self Awareness) :وهو قدرة الفرد على إدراك وفهم مشاعره وعواطفه وتأثيرها على الآخرين من حوله ويمثل إدراكهم لانفعالاتهم أساساً لسماتهم الشخصية فهم شخصيات استقلالية، واثقة من إمكاناتها، ويتمتعون بصحة نفسية جيدة ويميلون أيضا إلى النظر للحياة نظرة ايجابية. وللوعي بالذات أبعاد فرعية وهي:

- ضبط النفس أو التحكم بالانفعالات **(self - control)** : وهو إدارة العواطف وضبط وتوجيه الانفعالات القوية. إن اللذين يفتقرون للقدرة على ضبط النفس- إنما يعانون من عجز أخلاقي: فالقدرة على السيطرة على الانفعال هي أساس الإرادة وأساس الشخصية.

- الدافعية **(motivation)** : ويقصد بها القوة الداخلية لدى الفرد والتي تنعكس على حب الفرد لعمله وبذل الجهد لانجاز العمل. فالدوافع الإنسانية هي عبارة عن عوامل داخلية أو قوى محركة وموجهة للسلوك الإنساني نحو تحقيق هدف محدد بفعالية وبكفاءة، إذ لا يمكن قياسها أو رؤيتها بصورة مباشرة وإنما يمكن معرفتها وتحديدها من خلال الآثار المقترنة بأنماط الاستجابات الإنسانية لها وطبيعة السلوك الإنساني المؤثر فيها (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩: ٩٧).

وللدوافع ثلاثة وظائف أساسية في السلوك البشري وهي: تحريك السلوك، وتنشيط السلوك، وتوجيهه، والمحافظة على استدامته إلى حين إشباع الحاجة (الصرايرة، ٢٠٠٣).

ويرى جولمان (Goleman) أن المكون الأساسي في الدافعية هو الأمل، بحيث أن الإنسان لا يستسلم للقلق الغامر، والتحديات الصعبة، أي بمعنى أن يكون لدى الإنسان هدف، وان يمتلك الحماس والمثابرة واستمرار السعي نحو تحقيق هذا الهدف، وان يعرف خطواته تجاه ذلك خطوة بخطوة وتتضمن التحصيل، والالتزام، والمبادرة، فالإنسان عندما يأخذ زمام المبادرة لدفع حدود قدرته إلى أعلى فأنه يُبقى على حالة التدفق التي تصبح دافعاً أولياً للوصل الى أداء أفضل.

- البعد الثاني:

الوعي الاجتماعي (Social Awareness): وهو القدرة على فهم مشاعر الآخرين وعواطفهم، والمهارة في التعامل مع ردود أفعالهم الوجدانية. وأبعاده الفرعية هي:

- التعاطف أو التقمص الوجداني (Empathy): وهو تفهم مشاعر الآخرين وعواطفهم وإشعارهم بذلك. وهي مقدرة أخرى تؤثر على الوعي بالانفعالات، فالأشخاص الذين يتمتعون بملكة التقمص الوجداني يكونون أكثر قدرة على التقاط الإشارات الاجتماعية التي تدل على أن هناك من يحتاج إليهم، وهذه تجعلهم أكثر استعداداً لان يتولوا المهمة التي تتطلب رعاية مثل التعليم والإدارة. وصف (جولمان) التعاطف بأنه مهارة تُكتسب عن طريق التفاعل الاجتماعي، ويُعد أداة لتطوير الشخصية وتعديل الذات، فالتعاطف يُسهم في إيجاد علاقة ألفة مع الآخرين والحفاظ عليها.

- المهارة الاجتماعية (social skill): وهي القدرة على التعامل مع الآخرين في مختلف المواقف الاجتماعية و بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية. وهذه هي القدرات التي تكمن وراء التمتع بالشعبية، والقيادة، والفعالية في عقد الصلات مع الآخرين، ولا شك في أن المتفوقين في هذه المهارات يجيدون التأثير بمرونة في كل شيء يعتمد على التفاعل مع الناس (الجبالي، ٢٠٠٠: ٦٩). إن اختلاف الانفعالات والعلاقات الاجتماعية بين الجنسين يؤثر في مهارات الذكاء الوجداني بين الجنسين، إذ وجد أن الإناث يصبحن أكثر خبرة في قراءة الإشارات العاطفية

اللفظية وغير اللفظية وفي التعبير عن مشاعرهن وتوصيلها للآخرين، أما الذكور فهم اقدر على الحد من الانفعالات التي تعرضهم للانتقاد أو للشعور بالذنب أو الخوف (جولمان، ١٩٩٥).

خلال العقد الأخير من القرن العشرين حاول الباحثون الربط بين ملامح الذكاء الوجداني وسماته مع المخرجات المهنية والوظيفية، ومن أوائل من لاحظ بان القادة والمديرين الذين يمتازون بكفايات الذكاء الوجداني كانوا فعّالين ومؤثرين أكثر من نظرائهم الذين يفتقدون مهارات الذكاء الوجداني هو ماكليلاند (McClelland)، ونظراً لأهمية الموضوع فقد ظهرت مؤسسة استشارية تحمل اسم هاي/ مك بير (Hay/ McBer) وهي مؤسسة تقوم بإجراء بحث عن أنماط القيادة والإدارة التنفيذية انطلاقاً من أساسيات الذكاء الوجداني، ولتحديد مدى تأثيرها في المناخات المهنية، وبعد أن قام (جولمان) بنشر كتابه الذكاء الوجداني في عام (١٩٩٥) أصبح الذكاء الوجداني اتجاهاً من الاتجاهات السائدة، ووجد له مكاناً في التطبيقات الإدارية والمهنية والدراسات الميدانية (Busso, 2003).

٢/٤ مقاييس الذكاء الوجداني (Mayer & Salovey, Caruso, 2002):

يمكن قياس مستوى الذكاء الوجداني لدى الأفراد وذلك من خلال عدة اختبارات ومقاييس تم تصميمها وتطويرها مسبقاً من قبل خبراء علم النفس. ثم تطورت مقاييس الذكاء الوجداني والتي تضمنت عدداً من مقاييس التقرير الذاتي غير العلمية بالإضافة إلى تنوع واسع لمحاولات جدية. وتقسم هذه المقاييس إلى ثلاث مجموعات:

١. مقاييس القدرة (Ability Measures) وتنقسم لأربعة فروع تتضمن اثني عشر اختباراً وأهمها: الإدراك الانفعالي، والتيسير الانفعالي للتفكير، وإدارة الانفعالات... وغيرها.
٢. مقاييس التقرير الذاتي (Self – Reported Measures)
٣. مقاييس تقدير المخبر (الراوي) (Observer Rating Measures)

يُمكن تصنيف المقاييس في اتجاهين أساسين: (حبشي و جاد الله، ٢٠٠٤)

– اختبارات الأداء (Performance Tests)
- استبانات/ اختبارات التقرير الذاتي (Self- reported Questionnaires)

وقد أشارت خرنوب (٢٠٠٣) إلى مقاييس التقرير الذاتي للذكاء الوجداني وهي على النحو الآتي:

١. قائمة نسبة الذكاء الوجداني (EQI): والتي تختص بقياس مجموعة القدرات اللا معرفية والكفاءات والمهارات التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح أو مواجهة مطالب البيئة والضغوط (Barn- on, 1997).

٢. خريطة الحاصل الانفعالي (EQ- Map): إذ ينقسم الذكاء الوجداني إلى خمس سمات وهي: البيئة الحالية، والمعرفة الانفعالية، وكفاءات الحاصل الانفعالي، وقيم الحاصل الانفعالي واتجاهاته، ومحصلات مجال خريطة الحاصل الانفعالي(Cooper, 1996, 1997).

٣. اختبار جولمان (Goleman, 1995) :قسّم جولمان الذكاء الوجداني إلى خمسة أبعاد وهي: الوعي بالذات، التعاطف، المهارات الاجتماعية، التحكم في الانفعالات، والدافعية.

٤. قائمة سكوت وآخرون (Schutte et al, 1998) وتقيس هذه القائمة التقييم والتعبير عن الانفعالات، وتنظيم الانفعالات واستخدام الانفعالات في حل المشكلات وغيرها.

إن الجدل الذي تشهده أدبيات الذكاء الوجداني فيما إذا كانت مقاييس التقرير الذاتي كقائمة (بارون) تقدم تقييماً لمقدار ما يمتلكه الفرد من هذا التكوين الافتراضي أم لا، وفي هذا الصدد أدلة على أن الذكاء الوجداني بالإمكان تصوره بدقة اكبر في حال تم اعتباره قدرة بدلاً من اعتباره مهارات اجتماعية وانفعالية (Mayer, Salovey& Carouso, 2000). ولقد عرّف بارون (Baron) في (Steven, 2007) الذكاء الوجداني على انه مجموعة من القدرات اللامعرفية، وقسم قدرات الذكاء الوجداني إلى خمسة قدرات كالأتي:

١- **قدرات داخل الشخصية** (Intra- personal) وهي تشمل:-

- **تقدير واحترام الذات** : ويقصد به قدرة الفرد على احترام وتقبل نقاط القوة والضعف في ذاته
- **الوعي بالمشاعر الذاتية:** فهم المشاعر والسلوكيات التي يسلكها الفرد وتأثيرها على الآخرين.

- **الإصرار أو التأكيد:** وهي القدرة على إظهار المشاعر، والمعتقدات، والأفكار بطريقة غير مدمرة.
- **الاستقلالية:** وهي القدرة على توجيه الذات وحرية المشاعر تجاه الآخرين.
- **تحقيق الذات:** وهي القدرة على وضع أهداف شخصية ومعرفة الإمكانيات.

٢- **قدرات التعامل مع الآخرين** (Inter- personal) وهي تشمل:-
- **التعاطف:** وهو القدرة على إدراك وفهم ومشاركة الآخرين مشاعرهم.
- **المسؤولية الاجتماعية:** وهي القدرة على التعاون والمساهمة كعضو في المجتمع والشعور بالمسؤولية والانتماء.
- **العلاقة بين الأشخاص:** القدرة على بناء وإبقاء علاقات الرضا مع الآخرين.

٣ - **إدارة الضغوط** (Stress management):
- **تحمّل الضغط:** وهي القدرة على تحمل ومجابهة الأحداث السلبية والتكيف معها بفعالية
- **دافع السيطرة:** وهو القدرة على مقاومة أو تأخير الاندفاعات والإغراءات تجاه العمل.

٤- **التكيف** (Adaptability) والتي تتضمن:
- **اختبار الحقيقة:** القدرة على التقييم بدقة والتناسق بين ما هو معروف فعلياً.
- **المرونة:** القدرة على التكيف وتغيير مشاعر وأفكار وسلوك الفرد.
- **حل المشكلات:** ويقصد به أن يكون لدى الشخص القدرة على حل المشكلات بين الأشخاص وداخل الشخص نفسه.

٥- **المزاج العام** (General Mood) :
- **التفاؤل:** ويقصد به مدى قدرة الفرد على أن يكون ايجابياً ويرى الجانب المضيء للحياة، فالتفاؤل يحمي الأشخاص من الوقوع في اليأس والاكتئاب عند التعرض للصعاب، والتفاؤل كالأمل القريب منه يدفع مكاسبه في الحياة بشرط أن يكون تفاؤله واقعياً (جولمان،٢٠٠٥).

- **السعادة:** وهي القدرة على الإحساس بالرضا عن الذات وعن الآخرين والحياة بشكل عام (Steven, 2007: 60).

٢/٥ تنمية الذكاء الوجداني:

كان السائد لدى علماء النفس أن النشاط العقلي يختلف عن الانفعالات الإنسانية أما حالياً فقد أثبتت النتائج مدى ارتباط النشاطات الانفعالية للأفراد بأنشطة التفكير العقلية (Leible & Snell Jr, 2004)، ويتميز الذكاء الوجداني عن الذكاء العقلي بقابلية تنميته لدى الأفراد والقدرة على اكتساب مهاراته بالتدريب، والمعرفة والخبرة، والتعلم. وأكدت مقالة (Riggio & Reichard, 2008) بعنوان" الذكاء الوجداني والاجتماعي للقيادة الفعالة " على أهمية المهارات الوجدانية والاجتماعية لدى القادة حتى يصبحوا فعّالين، وهي مهارات قابلة للتطوير عن طريق التدريب، كما أن التعبير الوجداني يرتبط مع إدراك كاريزمة القائد وفاعليته.

ومما سبق يتضح أن الذكاء الوجداني هو عبارة عن إدراك ومراقبة الفرد لذاته وللآخرين وبناءاً على ذلك فهو يسلك السلوك الأفضل تجاه موقف ما، ويتجنب السلوك السلبي والذي قد ينتج عنه قرارات متسرعة وخاطئة لا يستطيع التراجع بعدها وذلك بسبب شعور ما أو ناتجٍ عن مجموعه متراكمة من مشاعر تؤدي إلى نتائج لا تحمد عقباها على الصعيد الشخصي والمهني.

ثانيا: القيادة (Leadership):

٦/٢ مفهوم القيادة:

تعرّف القيادة بأنها: العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من اجل تحفيزهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. ومن هنا يُلاحظ أن القيادة تتضمن تحليل سلوك الأفراد والجماعات والتأثير عليهم ودفعهم للعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن أهمية تأثير السلوك على القيادة بشكل عام والسلوك الجماعي بشكل خاص ناتجة عن أن معظم المنظمات الآن تفوق أعمالها إمكانيات الفرد الواحد وتحتاج إلى جهود كبيرة من جماعات العمل

المتنوعة في المهارات، والخبرات، والمعرفة. فالقيادة الناجحة هي التي تملك القدرة على التأثير على هذه الجماعات من خلال حشد طاقاتها وقيادتها بنجاح (سالم، ٢٠٠٩: ١٩١).

عرّف روبنز القيادة (Robbins & Judge, 2009: 419) بأنها: "القدرة على التأثير على مجموعة لانجاز مجموعة من الأهداف الموضوعة أو الرؤية ". كما عّرفها روبرت هاوس (House) بأنها " قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وحثهم وتمكينهم من المشاركة في تحقيق نجاح وفعالية المنظمة التي يكونون هم أنفسهم أعضاء فيها (House, 2004).
وعرّف (سلطان، ٢٠٠٤: ٣٣٦) القيادة بأنها تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو للمنظمة. وينطوي تحت هذا التعريف ثلاثة نقاط أساسية:

١. القيادة عملية أساسها التأثير الايجابي على المجموعة بغض النظر عن السلطة الرسمية.
٢. ضرورة وجود أهداف محددة يعمل و يؤثر القائد على أساسها على المرؤوسين.
٣. العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة متبادلة فكلاهما يؤثر على سلوك الأخر.

والقيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق الأهداف المرغوبة والمشتركة (حريم، ٢٠٠٦: ٢١٦).

تتفق التعريفات السابقة بما يأتي:

- يجب أن يكون هناك مجموعة من الأفراد لديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها.
– أهمية وجود شخص يوجه هذه المجموعة ويتعاون معهم وهو القائد مع تمتعه بخصائص مثل الذكاء، والاتزان العاطفي والانفعالي، والخبرة، والتعاون. والقدرة على بناء الثقة المتبادلة.
– ضرورة اتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى الهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.
– توزيع المهام والمسؤوليات من اجل تحقيق الأهداف.

من الأمور ذات الجذور العميقة في المجتمع وفي العلوم الاجتماعية، الاعتقاد السائد بأن القادة هم أساس جوهري لبناء فرق وجماعات عمل فعّالة، فالقائد يتصف بخصائص ذاتيه تؤهله

لأداء ادوار القيادة، وفي وقتنا الحاضر يرفض معظم العلماء فكرة السمات التي يولد بها القادة، لأنه من المفترض أن الأفراد يمكنهم تعلم كيف يكونون قادة فاعلين وذلك من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات. إن دور القيادة حيوي للبناء والحفاظ على فرق عمل فعّاله (ويلان، ٢٠٠٢: ١٠١).

فالقادة الأذكياء وجدانياً يعلمون أن الفِرق أو المجموعات ذات الكفاءة العالية يمكن أن تساعدهم بإعطاء أداء أفضل من أي عضو بمفرده، لذا يسعى القائد لمنحهم اكبر قدر من المعلومات، ويحرص على تعريفهم بكل الأخبار، الحسن منها والسيئ، وبالتالي يقوم ببناء الثقة ويضمن مساهمتهم في وقت الأزمات، إن القائد الذكي وجدانياً يُشرك الفرق في صناعة القرار، ويخبرهم عن تقدمهم كفريق، وكيف يجب أن يتلاءم عملهم مع أهداف المنظمة، ويُطلعهم على الواقع للحد من الشائعات، فالفريق بحاجة إلى أن يعرف لماذا يكون التغيير ضرورياً، ويكونون اقل معارضة بكثير ويرحبون بأي تغيير ضروري إذا عرفوا المشكلة أو الحاجة أو إذا كانوا جزءاً من تطوير الحل لمواجهة تلك الحاجة، فالمشاركة تبني الثقة بالنفس، والولاء، والاندفاع، وتجعل المجموعات أكثر قوة عندما يكونون جزءاً من الحل (نصيف، ٢٠٠٦:١٣٣).

٧/٢ نظريات القيادة وتطور مفهوم القيادة وفعاليتها: (نظريات السمات– نظريات السلوك – النظريات الموقفية).

القيادة ونظرياتها وكيف تطورت النظرة العلمية لهذا الموضوع من أكثر المواضيع التي اهتم بها الباحثون والكتّاب. وهناك العديد من النظريات التي تفسر جوانب السمات والخصائص التي يتمتع بها القائد وأخرى تفسر الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة لدى المدراء حتى يؤثر بشكل ايجابي في العاملين (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩ :٢٤٢).

أولاً: نظرية السمات:

اتجه البحث في مفهوم القيادة وفاعليتها في بداية القرن الماضي نحو تحديد سمات عامة يجب أن تتوفر في القادة الفعّالين. تعتمد نظرية السمات على أساس أن القادة يتمتعون بمهارات شخصية فريدة تميزهم عن الآخرين فالقائد يولد ولا يصنع، وقد اعتقد الباحثون الأوائل في

الإدارة أن العوامل الأساسية التي تقرر فعالية القيادة هي الخصائص أو السمات الشخصية للقائد، إلا أن من ابرز محددات هذه النظرية انه لا يستطيع أن يضمن في حال توفر هذه السمات أنها ستؤدي حتماً إلى نجاح القادة في جميع الظروف (العطية، ٢٠٠٣).

صفات القائد وفقاً لنظرية السمات هي: (الفريجات و آخرون، ٢٠٠٩:٢٤٣)

١. سمات جسدية / فسيولوجية: الشكل، ونبرة الصوت، وقوة العضلات، والحيوية والنشاط.
٢. سمات نفسية: الثقة بالنفس، والاتزان الوجداني، والقدرة على المبادأة، والنضج الاجتماعي والتعاون مع الآخرين، الخلو من الأمراض العقلية والنفسية.
٣. سمات ذهنية: الذكاء، والقدرة على التفكير الصحيح، والتحليل، والفهم والإدراك، والقدرة على التخطيط والتنبؤ.
٤. سمات وظيفية: تتمثل هذه السمات في القدرة على الابتكار والإبداع، والمثابرة، وتحمل المسؤولية، والإشراف، والقدرة على اتخاذ قرارات مناسبة، ومواجهة المواقف

ومن الملاحظ أن هذه النظرية ترتكز على أساس أن يكون لدى القائد صفات ثابتة في كل الأوقات، كما أن الصفات أو السمات المطلوبة للنجاح في القيادة تختلف من مجال لأخر، لذلك فان التنبؤ بفعالية القيادة في ظل هذه النظرية يُعد محدوداً ولا يتسم بالشمولية.

ثانياً: النظريات السلوكية:

اعتبرت القيادة في النظريات السلوكية مفهوماً مكوناً من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في سلوك القائد وسلوك التابعيين له وبيئة الموقف، وتؤكد هذه النظريات على أن القيادة عبارة عن مجموعة من السلوكيات الصادرة من القائد في المجموعات، وبالتالي فهي تتناقض مع نظرية السمات والتي تؤكد أن القائد يولد ولا يصنع، ففي النظريات السلوكية يمكن للقائد أن يتعلم ويطور السلوك الصادر منه بعدة طرق سواء عن طريق التدريب أو تصميم البرامج التي تطبق هذه الأنماط من السلوك حتى يصبح قائداً فاعلاً (Robbins & Judge, 2009: 423).

الشبكة القيادية (Leadership Grid):

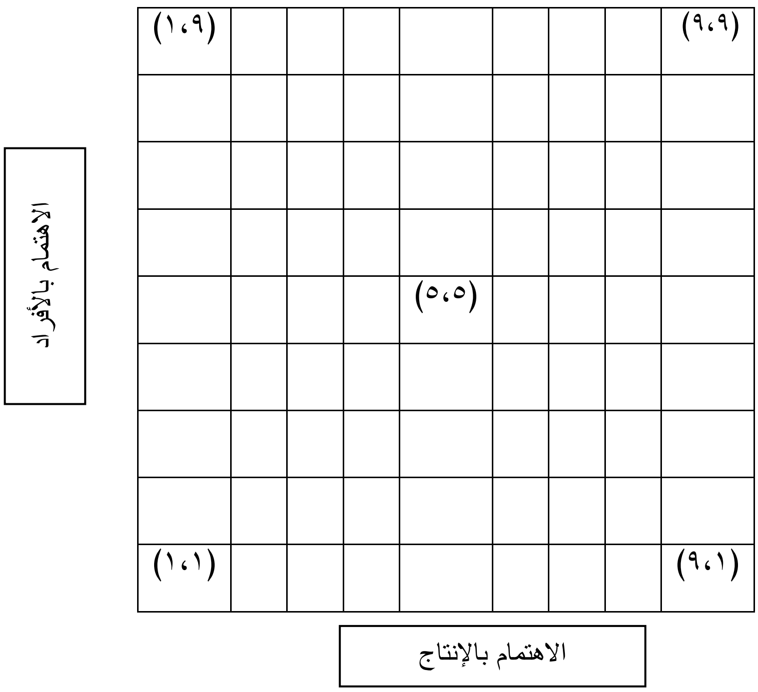
تُمثل نظرية الشبكة القيادية سلوك القائد على بعدين: البُعد الأول (الاهتمام بالأفراد) والبُعد الأخر (الاهتمام بالإنتاج) نجد في هذه النظرية مواكبة لمتطلبات القادة الإداريين في الوزارات الكويتية في تحقيق القيادة الناجحة للوزارات، وقد استندت هذه النظرية على دراسة (Ohio) ودراسة

(Michigan) ، وتتكون من خمسة أنماط إدارية وقد تم اعتبار نمط الفريق هو النمط الأكثر فعالية (Daft, 2001: 387).

نموذج الشبكة القيادية:

يستند مفهوم الشبكة القيادية إلى (Blake & Mouton, 1964)، ويعتمد على تفاعل بُعدي القيادة في شبكة ذات (٩×٩) خلية، البعد العامودي يُمثل (الاهتمام بالأفراد)، والأفقي يُمثل (الاهتمام بالإنتاج). وبناءاً على هذا النموذج هناك خمسة أنماط رئيسية للقيادة الإدارية بحسب موقعها على الشبكة (Shriberg et al., 1997: 161). ويوضح الشكل رقم (٢) أنماط القيادة الإدارية حسب مفهوم

الشبكة القيادية (Blake & McCanse, 1991:20).



الشكل رقم (٢) المصدر: (Blake & McCanse, 1991: 29)

١.(١،١) الإدارة المتساهلة : (Impoverished Management): و يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صوره لبقاء إدارة المنظمة، و الاهتمام بالأفراد أيضا قليل .

٢. (١،٩) الإدارة السلطوية (Authority Compliance Management):
وفي هذا النمط نجد كل الاهتمام بالإنتاج والعمل بكفاءة عالية وأدنى مستوى اهتمام بالعلاقات الإنسانية.

٣.(٩،١) إدارة النادي (Country Club Management): التركيز على الاهتمام بالأفراد واقل اهتمام بالإنتاج ومخرجات العمل.

٤.(٥،٥) الإدارة المعتدلة (Middle of the Road Management): وفي هذا النمط يتم العمل على تحقيق التوازن بين ضرورات العمل والإبقاء على الروح المعنوية في مستوى مُرضٍ.

٥.(٩،٩) إدارة الفريق (Team Management): انجاز العمل من قبل أفراد ملتزمين، ومتعاونين لتحقيق أهداف المنظمة، وهو يؤدي بدوره إلى بناء علاقات الثقة والاحترام.

ومن النموذج يتضح أن النمط الوسط (٥،٥) من أنماط القيادة الأكثر فعالية وهو أن يكون لدى القائد الاهتمام بالأفراد والإنتاج، إن برامج تدريب الشبكة القيادية قد صُمم لتحويل القادة إلى نمط (٩،٩) وهو نمط الفريق ويسمى أحيانا بالقادة التحويليين (Transformational Leaders)، وهؤلاء القادة لديهم مستوى عالٍ من الذكاء الوجداني الذي يستخدم روح الفكاهة ويكون لهم جماعة عمل ذات مستوى عالي من الأداء (Hughes, et al., 2006: 205- 206).

ثالثاً: النظريات الموقفية:

تستند النظريات الموقفية على أن التنبؤ بنجاح القائد هو أمرٌ أكثر تعقيداً من مجرد صفات أو سلوكيات تصدر عن القائد، فبعض من القادة يمتلكون السمات الجيدة ويسلكون السلوك الصحيح لكنهم مازالوا يفشلون (Robbins & Judge, 2009: 425). ويرى الباحثون ضمن هذه النظريات

أن القائد الفعّال هو الذي يستطيع أن يضع الاحتمال أو البديل الأنسب للموقف. أما المتغيرات الموقفية والتي تحدد فعالية القيادة وفقاً للنظريات الموقفية فهي:

١. مستوى التوتر في الموقف.
٢. خبرة وذكاء القائد.
٣. هيكلة المهام ووضوحها.
٤. علاقة القائد بالتابعين ومستوى الثقة والاحترام تجاه القائد.
٥. خصائص التابعين ومنها الشخصية، والخبرة، والقدرة والدافعية.

٨/٢ الفرق بين المدير والقائد:

لا يُمكن للقيادة أن تُقاد دون إدارة ولا يمكن للإدارة أن تُدار دون قيادة، فالمدير عليه أن يجمع بين الاثنتين وهذه هي فكرة الذكاء الوجداني، أي الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين، فقوة الإدارة تأتي من خلال السلطة التي تمارسها والمستمدة من الهياكل التنظيمية حيث يؤدي هذا إلى استقرار ومعالجة مشكلات المنظمة، في حين أن قوة القيادة تأتي من خلال المميزات الشخصية للأفراد وذلك من خلال أهدافهم، وقدراتهم، وقيمهم، ومهاراتهم في التعامل مع الآخرين. فالقيادة تتطلع إلى الرؤى المستقبلية وتساعد الأفراد على الإبداع التنظيمي والتغيير في المنظمة نحو الأفضل، بينما تؤدي الإدارة إلى الاستقرار في العمل وحل مشكلاته الإدارية. وهناك بعض الأفراد الذين يتمتعون بالصفات القيادية والإدارية معاً وهم أساس النجاح في المنظمات، وإن وجود القادة في كافة المستويات الإدارية له أهمية بالغة في الوقت الحاضر. فالقيادة الجيدة لا تقتصر على المستويات الإدارية العُليا بل بتواجدها في كافة المستويات الإدارية (سالم، ٢٠٠٩: ١٩١).

إن القيادة والإدارة ليستا بالأمرين المتضادين، أو اللتين يصعب الجمع بينهما، بل تُعد القيادة في الواقع أعلى مكونات الإدارة، كما أن بنيتها تنقسم إلى شقين احدهما يتعلق بالرؤية والاتجاه، وبالقيم والأهداف، والآخر يتعلق بدفع الموظفين في المؤسسة الذين يستلهمون من القادة ما يحفزهم على العمل معاً، ويصبحون أكثر توجهاً نحو أهداف المنظمة، فهناك من القادة من يتمتع برؤية واضحة، لكنه يفتقر إلى مهارات بناء فريق العمل، بينما يتمتع البعض الآخر بالقدرة على بناء فريق عمل وتحفيز العاملين لكنه يفتقر إلى الرؤية المستقبلية الواضحة (كوفي، ٢٠٠٥

:٤٢٥). فالبعض يعتبر القيادة جزءاً من كون المدير فعّالاً و ينظرون إلى الإدارة من ناحية التخطيط واتخاذ القرارت بأي مشروع، والى القيادة من ناحية حث الفريق على انجاز المشروع أي (الاتصالات والتفويض والإشراف). أي أن الإدارة تحول الأفكار إلى خطط، بينما القيادة تحول الخطط إلى فعل ناجح. ولكي يتم انجاز العمل بطريقة صحيحة فإن المدير بحاجة إلى مهارات من كلا الجانبين (بركات،٢٠٠٠: ٨).

يُلاحظ هنا أن القيادة والإدارة مصطلحان متداخلان، وحسب مايرى (John Kotter) فان الإدارة الناجحة تعمل على تحقيق النظام والثبات من خلال الخطط الرسمية، والهياكل التنظيمية الجيدة، وتقارن النتائج بالخطط، بينما القيادة تُعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير، فالقائد يضع رؤية مستقبلية ويوصل تلك الرؤية إلى الناس ويحفزهم ويدفعهم للتغلب على الصعاب. ويرى روبرت (Robert House) أن المدراء يستخدمون السلطة للحصول على الالتزام من أعضاء التنظيم، فالإدارة تشتمل على تنفيذ الرؤية والإستراتيجية الموفرة من قِبل القادة (& Robbins Judge, 2007:402).

٢ /٩ مفهوم فعالية القيادة:

تتبنى القيادة الفعّالة تنمية الرؤية واستراتيجيات التفكير المستقبلي، والتعامل مع التغيرات بالإضافة إلى تفويض المرؤوسين.(توفيق، ٢٠٠٤).

ويعرفها هيرسي وبلانشرد (Hersey & Blancherd) بأنها الدرجة التي يتناسب فيها نموذج السلوك القيادي الذي يمارسه القائد مع خصائص المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم المتمثلة بمدى قدرتهم على انجاز المهمة ومدى رغبتهم في انجازها (Antonakis, 2004). ولقد عرّف (Robert Owens) فعالية القيادة بأنها : السلوك الذي يُمارسه القائد الفعّال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المنظمة (العميان، ٢٠٠٤).

٢/١٠ أبعاد فعالية القيادة: (Fleming, 2004)

١. **قيادة الأعمال (Business Leadership)**: من خلال توليد أفكار إبداعية، والنظر بقضايا الأعمال من مختلف وجهات النظر، وفهم التطبيقات المالية للقضايا.

٢. **قيادة الأفراد (People Leadership)**: القدرة على العمل بشكل جيد مع الآخرين، وبناء العلاقات، وبناء الثقة المتبادلة، وتطوير المواهب والتأثير على الآخرين، والتحفيز والإلهام.

٣. **قيادة النتائج (Results Leadership)**: وتتمثل في اخذ المبادرة والدافعية نحو الانجاز، وتحمل المسؤولية، والاتصال بشكل واضح وتحقيق النتائج.

٤. **قيادة الذات (Self - Leadership)**: القدرة على التحكم بالمشاعر الشخصية، وتحمل المسؤولية عن الذات، وتقبل التغيير، والقدرة على تطوير الذات، والعمل بفعالية تحت ضغوطات العمل.

يمكن القول بأن القيادة تصبح فعّالة في المنظمات من خلال التوجه نحو تحقيق التكامل فيما بين هذه الأبعاد والاهتمام بها والتي تؤثر على نجاح المنظمة وقيمتها التنافسية ضمن البيئة الخارجية المتغيرة.

٢/١١ نموذج تحليل فعالية القيادة (The Leadership Effectiveness Analysis Model):

١. وضع رؤية مستقبلية واضحة، ووضع منهجية واسعة لحل المشكلات، والاهتمام بالمعرفة وبالخبرة، والمبادرة في تحمل المخاطر، ودراسة المشكلات التي تواجه المنظمة على ضوء الخبرات السابقة.

٢. تطوير المرؤوسين من خلال بناء الثقة والالتزام وإقناع الآخرين، والتعامل بشكل ودي وغير رسمي، والعمل بحماس والتعبير عن العواطف، وضبط النفس.

٣. تطبيق الرُؤى وذلك من خلال اعتماد مناهج منظمة والتركيز على الاستراتيجيات العملية، وتوضيح ما هو متوقع والحفاظ على تدفق المعلومات، وتفويض السلطات.

٤. متابعة ومراقبة تقدم الأعمال للتأكد من إكمال المهام المجدولة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

٥. التركيز على السلطة والتأثير على الآخرين من اجل تحقيق الأهداف، وحتى تبقى المنظمة منافسة.

٦. بناء فِرق العمل والتعاون مع الآخرين وتلبية احتياجاتهم واهتماماتهم، وتقييم أفكار وأراء الآخرين، وبناء الولاء التنظيمي، والتعاطف مع الآخرين.(Wallis & McLoughlin, 2007)

١٢/٢ أهداف القيادة الفعّالة:

تسعى القيادة الفعّالة إلى بذل كافة الجهود لمواجهة التغييرات والتطورات البيئية المتلاحقة والتكيف معها وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وتتحدد أهداف القيادة الفعالة في:

١. تفوق وزيادة سرعة الأداء، ورفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها.

٢. صحة وقوة العلاقات التنظيمية.

٣. سلامة وتواصل وتدفق المعلومات والاتصالات بين أقسام المنظمة.

٤. القدرة على توزيع السلطة و المسؤوليات بين الموظفين داخل المنظمة.

٥. الدقة والفعالية في عملية صنع القرار.

أي أن القيادة الفعّالة ترتكز على تطوير الأداء الكلي ورفع كفاءته مع اهتمامها بتهيئة المناخ الصحي لإقامة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين إلى جانب التخفيف من الأعمال الروتينية، وتوجيه الطاقات واستثمارها في الأعمال والمهام الرئيسية، بالإضافة إلى التعامل الجيد مع محددات الوقت والمكان والمسافة، وذلك لإثبات فاعليتها في التكيف مع متغيرات العصر (حسين و حسين، ٢٠٠٦: ٢٦١).

١٣/٢ خصائص القائد الفعّال:

تعددت النظريات المرتبطة بخصائص القائد حيث يمكن الاستنتاج بأنه لا توجد طريقة واحدة لقيادة الأفراد، وذلك لان القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، فنجد الخبرة، والمناخ السائد، وشخصية القائد من أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك القائد. فالقائد الفعّال هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يزيد من إنتاجيتهم ويرفع من الروح المعنوية للجماعة ويقلل من معدل دوران العمل والغياب والمشكلات في المنظمة.(سالم، ٢٠٠٩: ٢٠٢). وهناك بعض الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد ومنها (سالم، ٢٠٠٩: ٢٠٣):

١. **الوعي (Awareness):** وعي القائد لمدى تأثيره على المرؤوسين، ووعيه للعوامل والمتغيرات التي تزيد من فاعليته وذلك من خلال الإلمام بالنظريات والأبحاث المتعلقة بالقيادة والتحفيز والاتصال.

٢. **الإحساس والتعاطف (Empathy):** وهي القدرة على معرفة وفهم شعور ورغبات الآخرين، فالقدرة على معرفة حاجات الآخرين تؤدي إلى فهم المسببات ومعرفة السلوك الصحيح للتعامل مع الآخرين مما يحقق فعالية أكثر وإنتاج أفضل.

٣. **الثقة (Confidence):** إن قوة ثقة القائد بقدراته وقدرات مرؤوسيه لها الأثر الايجابي على فعالية القيادة، كما أن ضعف الثقة تقلل من قدرته على تشخيص المشكلات وتؤثر على قناعته بعدم قدرة مرؤوسيه على تنفيذ الأعمال مما يضطره إلى الرقابة والإشراف عليهم وبالتالي يؤخر الأعمال ويعطلها، فضعف الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات متأخرة. إن بناء الثقة مع الفريق يعتبر جزءاً حيوياً للقائد الجيد، لكن بناء الثقة يستغرق الكثير من الوقت وليس بالأمر السهل ويتم بالأفعال وليس بالأقوال (بركات، ٢٠٠٠ : ٤٩).

٤. **القدرة على الاتصال (Ability to Communicate):** **إن** تواصل القائد مع المرؤوسين له الأثر الكبير على فعالية القيادة، فالقائد الذي لا يقوم بالاتصال بمرؤوسيه ويتحدث إليهم ويوضح ما يريده منهم يفشل بالتأكيد في التأثير عليهم مما يترتب عليه العديد من الآثار السلبية. فالاتصال الفعّال يعزز وظيفة القائد الرئيسية التي تتجسد في تحقيق الأهداف من خلال مرؤوسيه، لذلك على القائد تطوير التواصل الفعّال مع مرؤوسيه في كافة مجالات العمل.

١٤/٢ المهارات الأساسية للمدير الفعّال:

يحتاج القائد الإداري إلى مهارات إدارية للقيام بوظائفه، فقد حدد (Robert Katz) ثلاثاً من المهارات الأساسية للمدير الفعّال، وهي :

١. **المهارات الفنية** : وتتضمن القدرة على تطبيق خبرة أو معرفه متخصصة، فالوظائف تتطلب قدراً من الخبرة المتخصصة و تتطور مهارات الأفراد الفنية في العمل.

٢. **المهارات الإنسانية:** وتتضمن قدرة الفرد على العمل مع الآخرين وفهمهم وتحفيزهم، فكثير من الناس توجد لديهم المهارات الفنية ولكنهم يفتقدون إلى مهارات التعامل مع الآخرين فيمكن أن تجد لديهم صعوبة في إدارة الصراعات أو يفتقدون إلى القدرة على الاستماع للآخرين وبالتالي لا يُمكنهم فهم حاجاتهم.

٣. **المهارات الفكرية:** تشمل قدرة القائد الإداري على تحليل وتشخيص المواقف المعقدة، إذ أنّ صنع القرار بحاجة للتعريف بالمشاكل وتطوير بدائل للحلول وتقييم تلك البدائل ومن ثم اختيار الأنسب حسب الموقف (Robbins & Judge, 2007:7).

٢/١٥ القوى التنافسية للقيادة الفعّالة:

هناك قوى داخل المنظمات تعمل على زيادة فعالية القيادة التنظيمية، وتشجع الإبداع التنظيمي، فهذه القوى إذا توافرت في داخل المنظمة فهي تعمل على زيادة قيمتها التنافسية من خلال قدرتها على إبقاء المنظمة تحت الظروف المتغيرة وفي بيئة خارجية غير مستقرة وهذه القوى التنافسية الخمسة تتمثل في ما يلي:

١. **المهارات والقدرات:** وهي تتمثل بالقدرات والكفاءات والمهارات الأساسية التي يمتلكها القائد ومهارات الاتصال مع الآخرين والابتعاد عن الأنا وعدم تجاهل الآخرين.

٢. **القدرة على التعلم:** وتتم من خلال السلوكيات المتبعة سابقاً، والخبرات، والقرارات السابقة، والبدائل المستخدمة، والمصادر المختلفة للأفكار، ومخرجات التحليل. إن القيادة الناجحة تعمل على تطوير تصميم هياكلها التنظيمية وجعلها أكثر مرونة، وتشجع على التواصل، والانفتاح بين كل المستويات الإدارية، والتشارك في اتخاذ القرارات، وتشجيع التبادل المعرفي، وثقافة التعلم، وتقديم التغذية الراجعة.

٣. **القدرة على الإصغاء:** وذلك من خلال الاستماع الجيد للآخرين وصنع القرارات عن طريق التفكير المشترك والقدرة على إدارة الصراعات. فالمنظمات لديها الذاكرة المؤسسية وتعمل على تسجيل الأحداث الماضية والعمليات ولديها الخرائط المعرفية وذخيرة من البدائل للقرارات، والسلوكيات الاجتماعية، والتي تستخدم لصنع القرارات الحالية.

٤. **القدرة على التحفيز:** من خلال التوجيه للأداء، والتنويع في الحوافز، وتحفيز العاملين عن طريق وضع رؤية مستقبلية مشتركة، وتشجيع الاتصالات الرسمية والغير الرسمية، والإيماءات، مما يكسر القواعد القديمة لاستكشاف تقنيات جديدة، وتعزيز جودة الخدمة، ووضع الشعارات، وتشجيع التعاون للوصول للأهداف المشتركة، وتعزيز الأدوار والمسؤوليات.

٥. **قيادة الإبداع التنظيمي:** هناك تحدي إداري وهو فهم الروابط بين المنافسة والإبداع، وبين الإبداع التكنولوجي و الجمود التنظيمي وبين الجمود التنظيمي والحاجة إلى التغيير التنظيمي، فالتغيير التنظيمي المدروس وتشجيع الإبداع واستخدام استراتيجيات جديدة يؤدي إلى تقدم ونجاح المنظمات وزيادة قدرتها على المنافسة (Millan, 2010).

١٦/٢ العوامل التي تزيد من فعالية القائد:

هُناك عدة عوامل لزيادة فعالية القيادة الإدارية كما ذكرها (الصيرفي، ٢٠٠٦: ٢٨٥).

١. **الثبات الانفعالي:** التحكم في الانفعالات بدرجة تتفق مع طبيعة الموقف، والقدرة على تحديد طبيعة العلاقات الشخصية للقائد التي تربطه بالمرؤوسين.

٢. **تكامل القدرات العقلية:** وهي تتمثل في مستوى معين من الذكاء والقدرة على الاستيعاب السريع وحسن إدارة الوقت وعدم الاستغراق في التفاصيل.

٣. **وجود مهارات فنية عالية:** يجب أن تتوفر في القائد الخبرة الفنية والمقدرة على حل المشكلات الفنية في العمل والسعي لتطوير وتنمية كوادر فنية جديدة.

٤. **النضج الاجتماعي:** والمقصود به هو القدرة على تكوين علاقات اجتماعية طيبة والتعامل مع المرؤوسين والتابعين على أُسس واضحة خاليه من أية تعقيدات.

وقد قدم (Groves,2007) المذكور في مقالة (Amagoh, 2009) عدة استراتيجيات على المنظمات أن تتبعها لتطوير فعالية المدراء في المنظمات يمكن ذكر بعض منها وهي:

١. تأسيس ودعم ثقافة تنظيمية من خلال مشاركة المدراء في برامج وتقييم الأداء وأنظمة المكافآت التي تعزز الترابط الإداري في المنظمة.

٢. تقييم تطور ممارسات القيادة الإدارية من خلال دراسات تجريبية لتقييم المعرفة والسلوك والمخرجات.

٣. التأكيد على المشاركة الفعّالة للمدراء في أساليب التعرف وتصنيف الموظفين المحتمل التحاقهم بالمنظمة.

١٧/٢ أساليب القيادة:

١/١٧/٢ القيادة الكاريزماتية (Charismatic Leadership)

ترتبط صفات وكاريزمة القائد بأسلوب القيادة الكاريزماتية حيث يتصف القائد بصفات تؤهله لقيادة التابعين، ويعرف (Daft, 2001:402) القائد الكارزماتي بأنه: القائد الذي يمتلك القدرة على الهام وتحفيز التابعين لكي يتجاوز أداؤهم المتوقع. وهناك عدة صفات للقائد الكارزماتي أهمها: (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩).

١. **القدرة على إقناع الآخرين:** يستطيع القائد تبسيط الأفكار المعقدة وإيصالها للتابعين بسهولة حتى تصبح مفهومة لجميع التابعين في المنظمة.
٢. **طريقة التصرف:** فالإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم كأن يبتسم أو لا يبتسم أو يصافح تابعيه بحرارة أم لا، تساعد في تشكيل نظرة التابعين له وتؤثر على قيادتهم.
٣. **القدرة على التحدث بشكل فعّال:** يستطيع القائد ترتيب أفكاره وتقديمها للمستمعين بشكل سهل ومتميز.
٤. **القدرة على الاستماع:** فالاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام المستمع له.
٥. **طريقة استخدام المكان والوقت:** استعمال المكان والوقت المناسبين لتوجيه الناس له أهمية في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.

٦. **القدرة على استيعاب الآخرين:** فهم واستيعاب الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم يمكّن القائد من حسن التعامل معهم وتوجيههم بسهوله نحو الأهداف التي يرغب الوصول إليها.

فالقائد هنا يُشكل تفكير أتباعه، ويعيد توجيه أنشطة التابعين، لكن لا يُمكن القول بأنه هو المسؤول الوحيد عن نجاح وفعالية الفريق أو التابعين، بل إن الاعتماد المتبادل بين القادة، والأتباع، والبيئة التي تعمل الجماعة في إطارها يُعتبر أساساً هاماً لبناء فريق عمل فعّال.(ويلان ٢٠٠٢: ١٠٢).

٢/١٧/٢ القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

تتمثل القيادة التحويلية في مدى قدرة القائد على تحفيز العاملين من خلال القيم الأخلاقية، والمُثل العليا، وحث العاملين على التفكير في مشكلات المنظمة بطرق جديدة ومبتكرة، والذي بدوره يؤدي لزيادة الثقة والاحترام والإخلاص نحو قائد المجموعة، وزيادة دافعية العاملين للعمل والانجاز (الفريجات و آخرون، ٢٠٠٩: ٢٥٠).

فالقائد التحويلي هو: القائد الذي يحفز التابعين للتغيير وذلك بالتركيز على القيم والأفكار المشتركة (Daft, 2001: 402)، وهنا يدفع القائد ويحفز العاملين من خلال زيادة إدراكهم بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة الفريق أو المنظمة فوق المصلحة الشخصية وهذا يتطلب ثلاث مراحل:

١. الإحساس بالحاجة للتغيير
٢. وضع رؤية جديدة
٣. تنفيذ التغيير وذلك بعد إقناع وقبول المجموعة للتغيير

وهذه الخطوات بحاجة إلى المهارات القيادية والالتزام لتنفيذ التغييرات بنجاح (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٥١). ويشير مفهوم القيادة التحويلية إلى تلك العلاقة التأثيرية بين القادة المفعمين بالنشاط وبين الأتباع الذين لديهم التزام ويُمكنهم من إحداث التغيير المستمر، ولذلك تعتمد فعالية القائد على الدور الذي يلعبه من خلال سلوكياته الشخصية مما يؤدي بالطبع إلى الإعجاب والاحترام المتبادل بينه وبين الموظفين، حيث يقوم القائد القدوة على بث روح الثقة وزيادة القدرة على التواصل بينه وبين الموظفين ويمكن الموظفين، ومن أهم سلوكيات القيادة الفعالة هي سلوكيات التحفيز الروحي ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وذلك من خلال

التركيز على أهمية دور كل موظف في تحقيق أهداف المنظمة، والتشجيع على بناء فِرق عمل، والتشجيع على بذل أقصى جهد للوصول إلى أرقى مستويات من الأداء، ويجب أن يكون هناك ترابط وجداني بين المدير والموظفين لكي يتم تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم ومشاركتهم وذلك للوصول إلى أهداف المنظمة ككل.(حسين و حسين، ٢٠٠٦: ٢٥٥). من الواضح أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الذكاء الوجداني وأسلوب القيادة التحويلية وهذا ما قد أثبتته دراسة بيرلينج المذكورة في (حسين و حسين، ٢٠٠٦: ٢٥٧).

٣/١٧/٢ القيادة الخدماتية (Servant Leadership):

تعتبر القيادة الخدماتية من الأساليب القيادية الحديثة، ويُعرف القائد الخدماتي بأنه : القائد الذي يتجاوز الاهتمام بذاته وذلك لخدمة احتياجات التابعين ويساعدهم على التعلم والتطور وأيضا يقودهم إلى انجاز الأهداف التنظيمية (Daft, 2001:407). ولقد بدأت القيادة في المنظمات المتعلمة تتجه نحو الخدماتية والقيادة برؤية مستقبلية، فالقيادة الخدماتية تتطلب فهم القائد للمشكلات التي تواجه التابعين حيث يستمع إليهم ويفهمهم ويحرص على بناء الثقة المتبادلة بينهم.(Daft, 2001: 407).

يتضح مما سبق أن جميع نظريات القيادة أكدت على وجود علاقة تأثيرية بين القادة والتابعين، وقد لوحظ انه لا يوجد نمط قيادي فعّال يمكن أن يحقق أهداف المنظمات في كافة الأحوال والظروف بنفس الدرجة من الفعالية، فالفعالية في نظر الإدارة الحديثة لها بعدان: الأول: القدرة على تحقيق أهداف المنظمة (الإنتاج)، والثاني: قدرتها على تحقيق أهداف الأفراد الاجتماعية والنفسية والمادية، وإن الفعالية الإدارية تختلف باختلاف تصور الشخص المُقيّم لها؛ ففي رأي (فيدلر)، تُقدر فعالية القائد بمدى الانجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له من أهدافها. بينما تقدر الفعالية في رأي (هاوس) بدلالة الحالة النفسية لأفراد مجموعة العمل، أي بمقدار ما يحقق القائد من الرضا الوظيفي(House, 2004).

إن القادة الأذكياء وجدانياً لديهم المهارات التي تمكنهم من أن يختاروا النمط القيادي الأنسب حسب الموقف والظروف والمرؤوسين، فهم يحفزونهم ويدفعونهم نحو التطور بقيادة ذكية وبرؤية واضحة، بحيث أن المؤثرات الخارجية التي تظهر لا تحركهم سلباً، بل تدفعهم للتقدم نحو الأمام وبدافعية عاليه، وتُساعد تفكيرهم على تحقيق الفعالية في منظماتهم مع الاهتمام بالتابعين وحاجاتهم على حد سواء.

الفصل الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لبيانات الدراسة، من وصف لخصائص العينة التي اشتملتها الدراسة وعرض الإجابات عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

١/٣ وصف خصائص عينة الدراسة:

في هذا الجزء وصف للخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تشمل (النوع الاجتماعي، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي).

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف إجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتغيرات الديمغرافية والوظيفية، وفيما يلي عرض لأبرز ما تم التوصل إليه من نتائج:

١- النوع الاجتماعي:

يبين الجدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول 2 . توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع الاجتماعي.

المرتبة	النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
١	ذكر	١٦٩	٦٠,٨ %
٢	أنثى	١٠٩	٣٩,٢ %
	المجموع	٢٧٨	١٠٠ %

نلاحظ من الجدول أعلاه أن (١٦٩) فرداً من عينة الدراسة هم من الذكور أي ما نسبته (٦٠,٨%) من عينة الدراسة وأن (١١٤) فرداً من أفراد عينة الدراسة هم من الإنـــاث وبمـــا نسبته (٣٩,٢ %). مما يدل على أن النسبة الأكبر من الموظفين في الوزارات محل الدراسة هم من الذكور، ويمكن تفسير ذلك في ضوء طبيعة المناصب الإدارية التي يشغلها أفراد العينـــة و التي هي عرفا مخصصة للذكور في المجتمع الخليجي.

٢- العمر:

يبين الجدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

جدول ٣. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

المرتبة	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
١	٣٦- ٤٥ سنة	١٣٢	٤٧,٥ %
٢	٤٦ سنة فما فوق	٧٢	٢٦%
٣	٢٦ – ٣٥ سنة	٦٦	٢٣,٧ %
٤	٢٥ سنة فما دون	٨	٢,٨ %
المجموع		٢٧٨	١٠٠%

يلاحظ من الجدول أعلاه أن (١٣٢) فرداً من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم مـــا بين (٣٦-٤٥) سنة أي ما نسبته (٤٧,٥%) من عينة الدراسة، في حين أن (٧٢) فرداُ من أفراد العينة هم من الفئة العمرية (٤٦ سنة فأكثر) أي ما نسبته (٢٦%) من عينة الدراســـة، و أن (٦٦) فرداً من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (٢٦-٣٥) سنة أي ما نسبته (٢٣,٧%)، و (٨) فرداً من أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٢٥ سنة فما دون) أي مـــا نـــسبته (٢,٨ %). ويمكن تفسير ذلك بأن النسبة الأكبر من المدراء في الوزارات الكويتيـــة يجـــب أن تتوفر لديهم الخبرة الطويلة للقيام بالأعباء الإدارية وقد انعكس على الفئات التي تشغل المناصب الإدارية في الوزارات محل الدراسة.

٣- الحالة الاجتماعية:

يبين الجدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول ٤. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

المرتبة	الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
١	متزوج	١٩٢	٦٩,١ %
٢	أعزب	٦٨	٢٤,٥ %
٣	مطلق	١٢	٤,٣ %
٤	أرمل	٦	٢,١ %
المجموع		٢٧٨	%١٠٠

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (١٩٢) فرداً من أفراد العينة من فئة المتــزوجين أي ما نسبته (٦٩,١ %)، في حين أن (٦٨) فرداً من أفراد العينة هم من فئة العزاب أي ما نــسبته (٢٤,٥%)، و (١٢) من العينة من فئة المطلقين أي ما نسبته (٤,٣%) و(٦) أفراد مــن أفــراد عينة الدراسة هم من فئة الأرامل أي ما نسبته (٢,١%)، وهنا يُلاحظ ارتفاع نسبة المتــزوجين وهذا يتماشى مع العادات و التقاليد في المجتمع الكويتي و التي تشجع على الزواج المبكر.

٤- المؤهل العلمي:

يبين الجدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً المؤهل العلمي.

جدول 5. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المرتبة	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
١	بكالوريوس	٢١٠	٧٥,٥ %
٢	دراسات عليا	٤٢	١٥,١ %
٣	دبلوم	١٨	٦,٥ %
٤	ثانوية عامة فما دون	٨	٢,٩ %
المجموع		٢٧٨	%١٠٠

يتضح من الجدول (٥) أن النسبة الأكبر كانت من نصيب حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (٢١٠) فرداً أي ما نسبته (٧٥,٥%)، في حين بلغ عدد الأفراد من حملة شهادة الدراسات العليا (٤٢) فرداً أي ما نسبته (١٥,١%)، و بلغ عدد الأفراد من حملة شهادة الدبلوم (١٨) فرداً أي ما نسبته (٦,٥%)، وبلغ عدد الأفراد من حملة شهادة الثانوية العامة (٨) فرداً من أفراد عينة الدراسة أي ما نسبته (٢,٩%). يُلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة هم من حملة البكالوريوس و مما يعكس توجه فئة كبيرة من المجتمع الكويتي إلى التعليم الجامعي و يفسر ذلك أيضاً أن طبيعة الوظائف الإدارية العليا في الوزارات الكويتية تتطلب من شاغليها الحصول على مؤهلات علمية عالية، لذلك فان وظائف المديرين بشكل عام تعتمد على حملة درجة البكالوريوس والدراسات العليا بشكل كبير.

٥- الخبرة الوظيفية:

يبين الجدول رقم (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً الخبرة الوظيفية.

جدول 6 . توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية

المرتبة	الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
١	١٦ سنة فأكثر	١٠٢	%٣٦,٧
٢	١١-١٥ سنة	٧٢	%٢٦
٣	٦-١٠ سنوات	٦٦	%٢٣,٧
٤	٥ سنوات فما دون	٣٨	%١٣,٦
المجموع		٢٧٨	%١٠٠

يُلاحظ من الجدول رقم (٦) أن (١٣,٦%) من أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم العملية عن ٥ سنوات، و(٢٣,٧%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم العملية بين (٦-١٠) سنوات، و(٢٦%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم العملية بين (١١-١٥) سنة، و أن النسبة الأكبر وهي (٣٦,٧%) من أفراد العينة تزيد خبرتهم العملية عن (١٥ سنة) مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة يتصفون بطول فترة عملهم في الوزارة، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة المناصب الإدارية التي يشغلونها و التي تستوجب الخبرة الطويلة في مجال العمل.

٦- المسمى الوظيفي:

يبين الجدول (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً المسمى الوظيفي.

جدول ٧. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

المرتبة	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
١	رئيس قسم	١٠٦	%٣٨,١
٢	مدير	٨٥	%٣٠,٦
٣	مدير دائرة	٦٨	%٢٤,٥
٤	نائب مدير عام	١٣	%٤,٧
٥	مدير عام	٦	%٢,١
	المجموع	٢٧٨	%١٠٠

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يعملون رؤساء أقسام (٣٨,١%) في حين أن (٣٠,٦%) من أفراد العينة هم مدراء ، و(٢٤,٥%) من أفراد العينة هم مدراء دوائر ، و(٤,٧%) من أفراد العينة هم نواب مدير عام و الباقي مدراء عامون. وهذا ينسجم مع الطبيعة الهرمية للتنظيمات الإدارية حيث تقل نسبة المدراء في رأس الهرم وتتسع نسبة التقسيمات الإدارية الأدنى عند القاعدة.

٢/٣ وصف خصائص إجابات عينة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وذلك للإجابة على فقرات الاستبانة بناءاً على القيم التالية: موافق بشدة (٥) نقاط، وموافق (٤) نقاط، وموافق إلى حد ما (٣) نقاط، وغير موافق (٢) نقطة، وغير موافق على الإطلاق (١) نقطة.

لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو فقرات القسم الثاني من الاستبانة، وتم احتساب هذه الدرجات حسب المعادلة التالية:

(الحدود العليا – الحدود الدنيا)/ عدد الفئات $\frac{٥ - ١}{٣}$ = ١,٣٣

وبذلك يتضح لنا أن الفئات تنقسم إلى ثلاث درجات وهي كالاتي:

درجة أهمية متدنية من (١ إلى ٢,٣٢).

درجة أهمية متوسطة من (٢,٣٣الى ٣,٦٦)

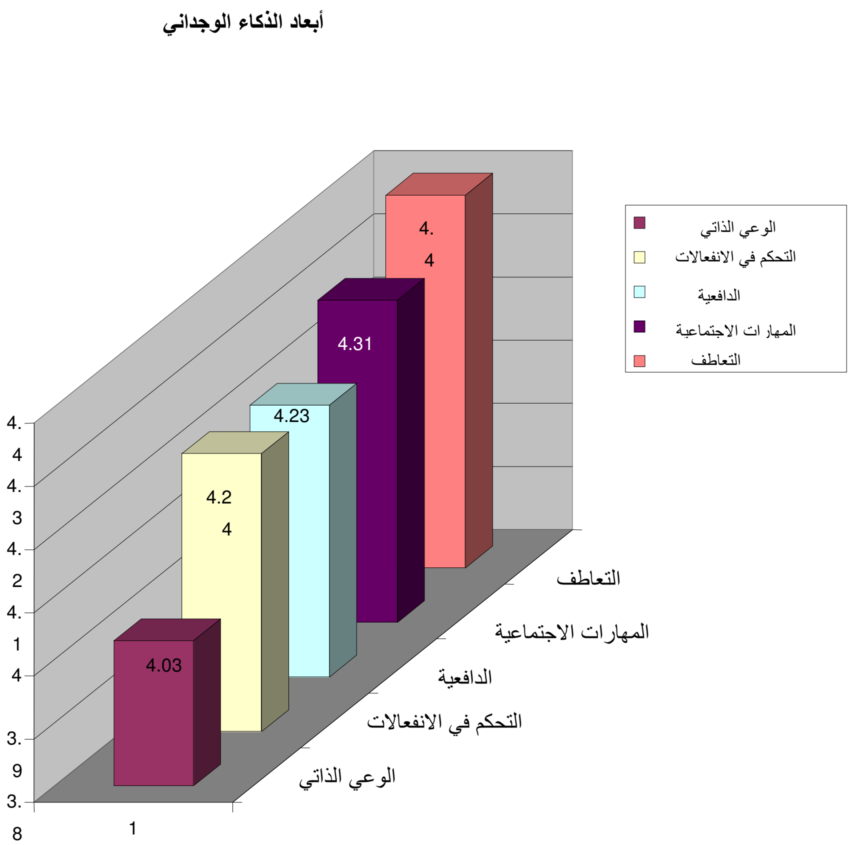
درجة أهمية مرتفعة من (٣,٦٧ إلى ٥)

جدول ٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الوجداني لدى المدراء في الوزارات الكويتية

أبعاد الذكاء الوجداني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
التعاطف	4.4	0.49913	١	مرتفعة
المهارات الاجتماعية	4.31	0.51642	٢	مرتفعة
التحكم في الانفعالات	4.24	0.4981	٣	مرتفعة
الدافعية	4.23	0.50844	٤	مرتفعة
الوعي الذاتي	4.03	0.58863	٥	مرتفعة
الكلي	4.23	0 .46694		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول رقم (٨) أن مستوى الذكاء الوجداني لدى المدراء في الوزارات الكويتية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة (4.23) وبتحليل أبعاد الذكاء الوجداني كما هو موضح في الشكل رقم (٣) يتضح أن بُعد التعاطف احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.4)، يليه بُعد المهارات الاجتماعية بمتوسط حسابي قدره (4.31)، يليه بُعد التحكم في الانفعالات بمتوسط حسابي قدره (4.24)، هذا وقد جاء بُعد الدافعية في المرتبة ماقبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.23)، في حين احتل بُعد الوعي الذاتي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.03).

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جاد الله، ٢٠٠٨) التي أكدت على أن مستوى الذكاء الوجداني لدى الإدارة الوسطى عالي لكنها تختلف حسب أكثر الأبعاد توافراً لدى المدراء، فقد جاء بُعد الوعي بالذات في المرتبة الأولى، كما أنً هذه النتيجة تتفق مع ودراسة (البوريني، ٢٠٠٦) التي أظهرت أن لدى المديرين مستوى ذكاء وجداني مرتفع.



شكل رقم (٣): تمثيل بياني لأبعاد الذكاء الوجداني لدى المدراء في الوزارات الكويتية وفقاً لجولمان

وقد تم تحليل فقرات كل بُعد من أبعاد الذكاء الوجداني لدى المدراء في الوزارات الكويتية وذلك على النحو التالي:

أولاً : الوعي الذاتي:

يبين الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية النسبية لتقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الوعي بالذات.

جدول ٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية النسبية لتقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الوعي بالذات.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية	التقييم
١	أستطيع تقييم ذاتي وافهم المشاعر والأحاسيس الذاتية	4.43	0.56976	1	%88.65	مرتفعة
٤	اعرف نقاط قوتي وحدودي	4.34	0.66414	2	%86.95	مرتفعة
٢	لدي القدرة على التقييم السليم للموقف قبل اتخاذ أي قرار	4.16	0.71709	3	%83.26	مرتفعة
٣	اشعر بالضيق دون أن اعرف السبب في ذلك	3.21	1.21351	4	%64.32	متوسطة
الكلي		4.03	0.58863		% 80.8	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات الاستبانة لهذا المتغير بلغ (٤,٠٣) وبأهمية نسبية قدرها (٨٠,٨%) وهذا مُؤشر إلى أهمية متغير الوعي الذاتي، وبدرجة أهمية مرتفعة. كما يتبين أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة تراوحت ما بين (٣,٢١– ٤,٤٣) وجميعها تدل على موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات الاستبانة، إذ أن هذه المتوسطات اكبر من المتوسط الافتراضي (٣)*، وقد احتلت الفقرة رقم (١) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٣) وبأهمية نسبية بلغت (٨٨,٦٥%) ويعبر محتوى الفقرة عن استطاعة المستجيب على تقييم ذاته وفهم المشاعر والأحاسيس ويمكن تفسير ذلك بارتفاع مستوى الوعي الذاتي لدى المدراء وقدرتهم السريعة على فهم مشاعرهم وتقييمهم السليم للذات (هذا مايقوله المديرون عن أنفسهم) . بينما احتلت الفقرة (٣) المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي (٣,٢١)، وأهمية نسبية (٦٤,٣٣%) وهي تعتبر مرتفعه أيضاً حيث تعبر الفقرة

---

*

متوسط أداة القياس = $\frac{\text{مجموع أوزان المقياس}}{٥}$ = $\frac{١٥}{٥}$ = ٣

عن الشعور بالضيق دون معرفة السبب في ذلك. ويشير إلى أهمية زيادة المهارات في الـوعي بالذات خاصة المشاعر السلبية من خلال التدريب المستمر.

ثانياً: التحكم في الانفعالات:

يبين الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية النسبية لتقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات التحكم في الانفعالات

جدول ١٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية النسبية لتقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات التحكم في الانفعالات.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية (%)	التقييم
٥	أتعامل بنزاهة وموضوعية مع الموظفين.	4.60	0.52591	1	%91.99	مرتفعة
٨	لدي القدرة على التكيف بمرونة مع التغيير	4.18	0.68808	2	%83.75	مرتفعة
٦	اتخذ إجراءات تحسبيه لأية مشكلات غير متوقعه في العمل.	4.09	0.80833	3	%81.84	مرتفعة
٧	أستطيع السيطرة على عواطفي وأدرك العواطف التي يبديها الآخرون	4.07	0.80099	4	%81.56	مرتفعة
الكلي		4.24	0.4981		%84.8	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير التحكم في الانفعالات بلغ (٤,٢٤)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٤,٨ %)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الرضا عن هذا المتغير وقد احتلت الفقرة (٥) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٦٠)، وأهمية نسبية بلغـت (٩١,٩٩%)، ويعبر محتوى الفقرة عن التعامل بنزاهة وموضوعية مع الموظفين، وهذا يـشير إلى أن المديرين العاملين في الوزارات الكويتية يتعاملون مع الموظفين بـشكل عـادل دون أي تحيز(هذا مايقوله المديرون عن أنفسهم). أما أقل الفقرات موافقة فقد كانت الفقرة (٧) بمتوسـط

حسابي (٤,٠٧) وهو مرتفع أيضاً، وأهمية نسبية بلغت (٨١,٥٦%) ويعبر محتوى الفقرة عن السيطرة على العواطف وإدراك العواطف التي يبديها الآخرون.

ثالثاً: الدافعية:

يبين الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية النسبية لتقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الدافعية.

جدول ١١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية النسبية لتقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الدافعية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية(%)	التقييم
٩	احفز ذاتي والآخرين لانجاز الأعمال	4.50	0.63833	1	% 89.93	مرتفعة
١٢	التزم في تحقيق أهداف المنظمة	4.28	0.74922	2	% 85.74	مرتفعة
١١	استمر في متابعة الأهداف بتفاؤل وأتجاوز العقبات	4.17	0.6232	3	% 83.54	مرتفعة
١٠	انتهز الفرص في وقتها واستعد لها بالجاهزية التامة	3.96	0.70224	4	% 79.22	مرتفعة
	الكلي	4.23	0.50844		% 84.61	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (١١) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدافعية بلغ (٤,٢٣)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٤,٦١ %)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الرضا عن هذا المتغير وقد احتلت الفقرة (٩) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٥٠)، وأهمية نسبية بلغت (٨٩,٩٣%)، ويعبر محتوى الفقرة عن تحفيز الذات و الآخرين لانجاز الأعمال مما يدل على مستوى مرتفع من الدافعية لدى المدراء في محل الدراسة (هذا ما يقوله المدراء عن أنفسهم). أما أقل الفقرات موافقة كانت الفقرة (١٠) بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وهو مرتفع أيضاً وأهمية نسبية بلغت (٧٩,٢٢%) ويعبر محتوى الفقرة عن انتهاز الفرص في وقتها والاستعداد لها بالجاهزية التامة.

رابعاً: المهارات الاجتماعية

يبين الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية النسبية لتقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات المهارات الاجتماعية.

جدول ١٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية النسبية لتقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات المهارات الاجتماعية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية (%)	التقييم
١٣	انمي في الموظفين المبادرة والثقة بالنفس.	4.52	0.63238	1	90.43 %	مرتفعة
١٤	أتعاون واعمل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة	4.45	0.65864	2	89.07 %	مرتفعة
١٧	ابتعد عن التعصب الشخصي ضد الأشخاص المختلفين عني شخصياً أو ذهنياً	4.26	0.7972	3	85.24 %	مرتفعة
١٥	أعرف كيف أحافظ على حالتي الانفعالية الايجابية لأطول وقت ممكن	4.17	0.79396	4	83.54 %	مرتفعة
١٦	لدي القدرة على إدارة الصراع واختلاف الآراء والإقناع	4.15	0.74279	5	82.91 %	مرتفعة
	الكلي	4.31	0.51642		86.24 %	مرتفعة

يتبين من جدول رقم (١٢) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير المهارات الاجتماعية بلغ (٤,٣١)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٦,٢٤%)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الرضا عن هذا المتغير، وقد احتلت الفقرة (١٣) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٥٢) وأهمية نسبية بلغت (٩٠,٤٣%) ويعبر محتوى الفقرة عن القدرة على تنمية روح المبادرة لدى الموظفين والثقة بالنفس في الوزارات الكويتية. أما أقل الفقرات موافقة كانت الفقرة (١٦) بمتوسط حسابي

(٤,١٥) وهو مرتفع أيضاً وأهمية نسبية بلغت (٨٢,٩١%) ويعبر محتوى الفقرة عن القدرة على إدارة الصراع واختلاف الآراء والإقناع.

خامساً: التعاطف:

يبين الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية النسبية لتقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات التعاطف

جدول ١٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية النسبية لتقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات التعاطف.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية (%)	التقييم
٢٠	استمع جيداً وبتمعن للموظفين	4.46	0.66468	1	%89.29	مرتفعة
١٨	امنح الموظفين ذوي الأداء المنخفض فرصه لرفع مستوى أدائهم	4.44	0.53182	2	% 88.79	مرتفعة
١٩	أترقب وأدير وألبي احتياجات الآخرين	4.40	0.66406	3	%88.08	مرتفعة
٢١	اظهر مدى تعاطفي وتقديري للموظفين	4.28	0.76699	4	%85.67	مرتفعة
الكلي		4.40	0.49913		%87.96	مرتفعة

يتبين من جدول رقم (١٣) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير التعاطف بلغ (٤,٤٠) وبأهمية نسبية بلغت (٨٧,٩٦%)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الرضا عن هذا المتغير وقد احتلت الفقرة (٢٠) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٤٦)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٩,٢٩%)، ويعبر محتوى الفقرة عن الاستماع جيداً وبتمعن للموظفين فالاستماع جيدا وإعطاء الفرصة للموظفين يزيد من مدى قدرة المدير على التعاطف معهم. أما أقل الفقرات موافقة فقد كانت الفقرة (٢١) بمتوسط حسابي (٤,٢٨) وهو يعتبر مرتفع أيضاً وبأهمية نسبية بلغت (٨٥,٦٧%). ويعبر محتوى الفقرة عن إظهار مدى التعاطف والتقدير للموظفين، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسات جولمان. وقد أثبتت دراسات أخرى أجريت في التسعينات أن القيادة القائمة على التعاطف مع الموظفين هي أكثر نجاحاً وديمومة من القيادة القائمة على القهر والتسلط، أي انه عند قيادة الآخرين من خلال تقدير مشاعرهم واحترام إنسانيتهم فإنهم يعطون أفضل ما لديهم لكن عند قيادة الآخرين من خلال القهر والتسلط فإنهم لن يعطوا إلا الحد الأدنى.

التعاطف احد مكونات الذكاء الوجداني والذي يعني التعامل مع الآخرين كبشر وتقدير مشاعرهم وإنسانيتهم (العيتي، ٢٠٠٥ : ٥٧).

سادساً: فعالية القيادة الإدارية :

يبين الجدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقـديرات أفـراد عينـة الدراسة لفقرات الاستبانة الخاصة بفعالية القيادة الإدارية.

جدول ١٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة الخاصة بفعالية القيادة.

يتبين من جدول رقم (١٤) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير **فعالية** القيادة الإدارية بلغ (٤,٢٣) وبأهمية نسبية بلغت (٨٤,٦٣%)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الرضا عن هذا المتغير. وقد احتلت الفقرة (٣٤) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٥٢) وبأهمية نسبية بلغت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية (%)	التقييم
٣٤	أسعى لبناء الثقة المتبادلة بيني وبين الموظفين	4.52	0.63238	1	90.42 %	مرتفعة
٣٠	أشجع واحفز العاملين نحو العمل	4.51	0.59794	2	90.21 %	مرتفعة
٢٨	أتعاون مع الآخرين في انجاز وتحقيق الأهداف المرجوة	4.44	0.60683	3	88.8 %	مرتفعة
٢٤	أشجع التفكير الإبداعي في العمل وأطبقه	4.42	0.67698	4	88.44 %	مرتفعة
٢٧	اعدل في تعاملي مع الموظفين في توزيع المهام	4.41	0.56107	5	88.3 %	مرتفعة
٣٥	املك مهارات الاتصال والقدرة على التعبير	4.35	0.60321	6	87.02 %	مرتفعة
٣٣	أوجه الموظفين نحو الأهداف	4.32	0.67922	7	86.45 %	مرتفعة
٣١	أتحمل مسؤولية انجاز الأهداف التنظيمية وأتكيف مع الصعوبات	4.30	0.56522	8	86.1 %	مرتفعة
٣٦	أستطيع بناء فرق العمل بفعالية	4.25	0.69471	9	85.10 %	مرتفعة
٣٧	أشرك الموظفين في علمية اتخاذ القرار	4.24	0.67656	10	84.96 %	مرتفعة
٢٢	أضع الأهداف التي يجب على الموظفين انجازها قبل البدء بوضع الخطط	4.22	0.69294	11	84.46 %	مرتفعة
٢٣	أتابع مستوى تحقيق الأهداف خلال فترات منتظمة	4.20	0.77661	12	84.04 %	مرتفعة
٣٢	لدي رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة	4.12	0.86583	13	82.48 %	مرتفعة
٢٦	لدي القدرة على التأثير ايجابيا على الآخرين	4.07	0.77652	14	81.49 %	مرتفعة
٢٥	يتم استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في مراقبة تنفيذ الأعمال	3.92	0.84845	15	%78.44	مرتفعة
٢٩	افرض عقوبات على الموظفين المخطئين في العمل	3.37	1.0227	16	67.44 %	متوسطة
	الكلي	4.23	0.46694		84.63 %	مرتفعة

(٩٠,٤٢%)، ويعبر محتوى الفقرة عن السعي لبناء الثقة المتبادلة بين المدراء وبين الموظفين، حيث أن الثقة العالية والمتبادلة بين الموظفين والمدراء له دور كبير في إنجاح القيادة بفعالية، وهذه الثقة المتبادلة تنمو بنمو مهارات الذكاء الوجداني. أما أقل الفقرات موافقة كانت الفقرة (٢٩) بمتوسط حسابي (٣,٣٧) وبأهمية نسبية بلغت (٦٧,٤٥%)، ويعبر محتوى الفقرة عن قيام المدراء بإيقاع العقوبات على الموظفين الذين يخالفون القوانين والأنظمة في العمل، والتي تعكس توجه المدراء في الوزارات المبحوثة نحو تقليل فرض العقوبات والجزاءات على الموظفين الذين لا يؤدون الأعمال بشكل فعّال (هذا مايقوله المديرين عن أنفسهم)، ويُلاحظ هنا أهمية إيقاع العقوبات والجزاءات وفقاً للأنظمة والقوانين المتبعة في الوزارات.

اختبار ثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة $\propto$ = ٩٤,٥% وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة ٦٠%.

كما بلغت قيمة $\propto$ بالنسبة لكل متغير أعلى من النسبة المقبولة ٦٠% كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار كرونباخ- ألفا لقياس ثبات أداة القياس لأبعاد أداة الدراسة

المتغير	قيمة $\propto$
الوعي الذاتي	%٦٧,١
التحكم في الانفعالات	%٦٤,٦
الدافعية	%٧٣,٧
المهارات الاجتماعية	%٧٥,٣
التعاطف	%٧٤,٧
فعالية القيادة الإدارية	%٩١

اختبار قوة النموذج:

لقد تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة حيث تبين أن أعلى قيمة ارتباط كانت بين متغيري التحكم في الانفعالات و المهارات الاجتماعية، حيث بلغت قيمة r = ٠,٧٠ و بالتعويض في المعادلة التالية نجد ما يلي:

$$VIF = \frac{1}{1-(0.70)^2}$$

$$= \frac{1}{0.51}$$

$$= 1.96$$

بما أن القيمة أقل من ٥ فإنه لا توجد Multicolleniarity و بما يعكس قوة نموذج الدراسة.

٣/٣ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

لقد تم اختيار قاعدة القرار التالية في اختبار الفرضيات وهي:

تُرفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة تساوي أو اقل من ٠,٠٥ وتقبل الفرضية البديلة (Ha) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكثر من ٠,٠٥.

R (معامل الارتباط) تعبر عن مستوى الارتباط مابين المتغير المستقل والتابع

R^2 (معامل التحديد) تعبر عن مستوى التباين مابين المتغير المستقل والتابع

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية العدمية (Ho:1): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠،٠٥) للذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

الفرضية البديلة (Ha:1) : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة (α ≤ ٠،٠٥) للذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

جدول ١٦. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية

المصدر	F المحسوبة	F الجدولية	SIG – F	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الذكاء الوجداني	٢٦٢,٩٣	٢,٢١	٠,٠٠٠	رفض	٠,٩١	٠,٨٢

لقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبـــار هـــذه الفرضـــية لتحديد اثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية لدى المدراء فـــي الـــوزارات الكويتيـــة، وتظهر نتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة للوزارات الكويتية بلغت (٠،٩٠٩) وقد بلغ معامل التحديد (٠،٨٢) وبلغـــت قيمـــة (F المحسوبة = ٢٦٢,٩٣) أكبر من قيمتها الجدولية، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات وهي: قبول الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقـــل مـــن القيمـــة

الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظـــر المـــدراء فـــي الوزارات الكويتية، وتعتبر العلاقة قوية كون R= ٠,٩١. وهذه النتيجة معززة بما توصل إليـــه جولمان، حيث أن الذكاء الوجداني هو العامل الرئيسي الذي يميز القادة الفعّالين عن غيرهم، فقد أكد أن الذكاء الوجداني يكون مسوؤلاً بنسبة (٨٠%) عن النجاح في العمل، كما أيضا أكد كـــل ٌمن كوبر وسواف (Cooper & Sawaf, 1997) أن فعالية القائد ترتبط بمدى امتلاكه لقدرات ومهارات محددة منها التحفيز، والصدق، والثقة بالنفس، والذكاء العقلي والوجداني معاً. وتتفـــق هذه النتيجة مع نتيجـــة دراســـة (Abuyaghi, 2005) و (Rosete & Ciarrochi, 2005) و(Rahim & Psenicka, 2005) و (Kerr et al, 2006) و(Condren, et al, 2006) و(جاد الله، ٢٠٠٨) و (الطيط، ٢٠١٠) والتي أكدت على أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الوجداني على فعالية القيادة.

وتقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية (1a):

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية

جدول ١٧. نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الوعي بالذات وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية

t المحسوبة	t الجدولية	SIG – t	نتيجة الفرضية العدمية	R	R2
٥,٧٦	١,٩٦	٠,٠٠٠	رفض	٠,٣٢	٠,١٠

لقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) وتظهر نتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (t المحسوبة = 5.76) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية ، وتعتبر العلاقة ضعيفة كون R= ٠,٣٢. وبالرجوع إلى الأدب النظري نجد أن قيادة الذات Self Leadership وهي القدرة على التحكم بالمشاعر الشخصية، وتحمل المسؤولية عن الذات، وتقبل التغيير، والقدرة على تطوير الذات، والعمل بفعالية تحت ضغوطات العمل والتقييم الصحيح للمواقف قبل اتخاذ أي قرار هي من أبعاد القيادة الفعّالة. وكلما كانت لدى المدير القدرة على الوعي الذاتي كلما أصبح أكثر مقدرة على قيادة الآخرين والتأثير عليهم بفعالية.

الفرضية (1b):

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحكم في الانفعالات على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحكم في الانفعالات على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

جدول ١٨. نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التحكم في الانفعالات وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية

t المحسوبة	t الجدولية	SIG – t	نتيجة الفرضية العدمية	R	R2
١٤,١٣	١,٩٦	٠,٠٠٠	رفض	٠,٦٤	٠,٤١

لقد تم استخدام تحليل الانحـدار البسيط (Simple Regression) وتظهر نتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (t المحسوبة = ١٤,١٣) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحكم في الانفعالات على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية، وتعتبر العلاقة قوية كون R= ٠,٦٤ وهذا يؤكد بان قدرة المدير على إدارة وضبط انفعالاته، وانفعالات الآخرين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوكيات القيادية الفعّالة وهذا ما قد تم ذكره في الأدب النظري حيث أن التحكم في الانفعالات بدرجة تتفق مع طبيعة الموقف والقدرة على تحديد طبيعة العلاقات الشخصية بين المدير ومرؤوسيه يعتبر من العوامل التي تزيد من فعالية المدير (الصيرفي، ٢٠٠٦).

الفرضية (1c):

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

جدول ١٩. نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الدافعية وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية

t المحسوبة	t الجدولية	SIG - t	نتيجة الفرضية العدمية	R	R2
٢٠,٩٧	١,٩٦	٠,٠٠٠	رفض	٠,٧٨	٠,٦١

لقد تم استخدام (Simple Regression) وتظهر نتائج الحاسوب في الجدول الـسابق أن قيمة (t المحسوبة = ٢٠,٩٧) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعـدة القـرار هـي: تقبـل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضـية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدوليـة، وبالتـالي فإننـا نـرفض الفرضية العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية للدافعية على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الـوزارات الكويتيـة، وتعتبـر العلاقة قوية كون R= ٠,٧٨ فالمدراء هنا يتمتعون بمهارة الدافعية والحماس وحـب العمـل والذي ينعكس على قيادتهم للموظفين وبث روح التفاؤل لديهم، وبالرجوع إلى الأدب النظـري نجد أن التحفيز من خلال التوجيه للأداء، والتنويع في الحوافز، وتحفيز العاملين عـن طريـق وضع رؤية مستقبلية مشتركة، وتشجيع الاتصالات الرسمية والغير الرسـمية وتعزيـز جـودة الخدمات، وتشجيع التعاون للوصول للأهداف المشتركة هي من القوى التنافسية للقيادة الفعّالـة والإبداعية.

الفرضية (1d):

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الاجتماعية على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الاجتماعية على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

جدول ٢٠. نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المهارات الاجتماعية وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية

t المحسوبة	T الجدولية	SIG – t	نتيجة الفرضية العدمية	R	R2
٢٣,٢٧	١,٩٦	٠,٠٠٠	رفض	٠,٨١	٠,٦٦

لقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) وتظهر نتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (t المحسوبة = ٢٣,٢٧) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha والتي تؤكد على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الاجتماعية على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية، وتعتبر العلاقة قوية كون R= ٠,٨١، فالمدراء يعيشون في بيئة عمل يتفاعلون مع الآخرين ويتشاركون معهم ويتعاونون لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولدى المدراء القدرة على حل الصراعات واختلاف الآراء وبناء الروابط ولديهم القدرة على بناء الفرق بفعالية. تقوم المهارات الاجتماعية ببناء الثقة المتبادلة مابين المدير والموظفين والتي تعتبر من الخصائص المهمة للذكاء الوجداني حيث تمثل الثقة عنصراً هاماً من عناصر نجاح المدير والقائد الفعّال. وبالرجوع إلى الأدب النظري نجد أن هذه المهارات تتضمن قدرة الفرد على العمل مع الآخرين وفهمهم وتحفيزهم، فكثير من الناس توجد لديهم المهارات الفنية ولكنهم يفتقدون إلى مهارات التعامل مع الآخرين فيمكن أن يجدوا صعوبة في إدارة الصراعات وان يكونوا غير قادرين على فهم حاجات الآخرين. لذلك أصبحت المهارات الاجتماعية من المهارات الأساسية للقائد الفعّال.

الفرضية (1e):

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية.

جدول ٢١. نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التعاطف وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية

t المحسوبة	t الجدولية	SIG - t	نتيجة الفرضية العدمية	R	R2
٢٠,٢٤	١,٩٦	٠,٠٠٠	رفض	٠,٧٧	٠,٥٩

لقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) وتظهر نتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (t المحسوبة = ٢٠,٢٤) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يؤكد على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية، وتعتبر العلاقة قوية كون R= ٠,٧٧ ونجد هنا أن المدراء في الوزارات الكويتية يتمتعون بمهارة التعاطف فحينما تتوافر لدى المديرين القدرة على فهم مشاعر الآخرين والقدرة على الإصغاء إلى مطالب الموظفين وتلبية احتياجاتهم فإنهم بذلك يصبحون أكثر فعالية في قيادتهم للمنظمة، ولذلك يجب على المدير أن يعي جيداً أن الموظفين يدركون الفرق بين الاهتمام الوجداني العميق والاهتمام الظاهري والسطحي بمشاعرهم وحاجاتهم الوجدانية وهذا ما قد أكده (حسين وحسين، ٢٠٠٦).

الفرضية الرئيسية الثانية (HO2):

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية المبحوثة لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية (2a):

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للنوع الاجتماعي.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للنوع الاجتماعي.

جدول ٢٢. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية وفقا لمتغير النوع الاجتماعي

F المحسوبة	F الجدولية	SIG - F	نتيجة الفرضية العدمية	الوسط الحسابي للذكور	الوسط الحسابي للإناث
١١,٥٥	١,٧٥	٠,٠٠٠	رفض	٤,٢٠	٤,١٨

لقد تم استخدام تحليل ANOVA وتظهر نتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = ١١,٥٥) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للجنس.و قد تبين أن الفروقات تميل لصالح الذكور. وقد يعزى ذلك إلى أن اغلب متغيرات الذكاء الوجداني التي تم تناولها في الدراسة ارتكزت على أبعاد يتميز فيها الذكور عن الإناث وهذا يتفق مع دراسة (Abuyaghi, 2005) من حيث علاقة الذكاء الوجداني بالجنس لكنها تختلف من حيث الأبعاد واختلاف الجنسين في بعض هذه المهارات.

كما أن هذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (Condren, et al, 2006) والتي أكـدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة تعـزى لمتغيـر النوع الاجتماعي وذلك لصالح الإناث.

الفرضية (2b):

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المـدراء فـي الـوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للعمر.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتيـة لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للعمر.

جدول ٢٣. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية وفقا لمتغير العمر

F المحسوبة	F الجدولية	SIG – F	نتيجة الفرضية العدمية
٦,١٦	١,٧٦	٠,٠٠٠	رفض

لقد تم استخدام تحليل ANOVA وتظهر نتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = ٦,١٦) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدميـة (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضـية العدميـة Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهـة نظـر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للعمر.

وباستخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية فقد تم التوصل إلى أن الفروقات تميل عن المقارنـة بين الأبعاد لصالح الفئة (٣) بمتوسط حسابي (٤,٣٢).

والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول ٢٤. الفروقات لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية وفقا لمتغير العمر

	٢٥ سنة فما دون	٢٦-٣٥	٣٦-٤٥	٤٦ سنة فأكثر	الوسط الحسابي
٢٥ سنة فما دون			*		٤,٠٩
٢٦-٣٥			*	*	٤,٢٠
٣٦-٤٥				*	٤,٣٢
٤٦ سنة فأكثر					٤,٠٩

وهذه النتيجة تتفق مع ماقد أكده كل من ماير وسالوفي وجولمان حيث انه يمكن زيادة وتنمية المهارات الوجدانية والتي تنعكس على فعالية القيادة الإدارية مع زيادة العمر أي تعتبر مهارات يمكن تعلمها وتنميتها مع الوقت وتقدم العمر وذلك خلافاً للذكاء العقلي.

الفرضية (2c):

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للحالة الاجتماعية.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للحالة الاجتماعية.

جدول ٢٥. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

F المحسوبة	F الجدولية	SIG – F	نتيجة الفرضية العدمية
١٥,٧٤	١,٨٣	٠,٠٠٠	رفض

لقد تم استخدام تحليل ANOVA وتظهر نتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = ١٥,٧٤) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للحالة الاجتماعية.

وباستخدام اختبار شافيه فقد تبين أن الفروقات تميل لصالح فئة المتزوجين بمتوسط حسابي (٤,٣٠). والجدول التالي يوضح نتائج اختبار شافيه:

جدول ٢٦. الفروقات لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	الوسط الحسابي
أعزب		*	*	*	٤,١١
متزوج					٤,٣٠
مطلق					٤,٢٨
أرمل		*	*		٣,٩٣

وتتفق هذه النتيجة مع الأدب النظري والذي يؤكد على أن الاستقرار في الحياة الشخصية ينعكس على زيادة مهارات الذكاء الوجداني لدى الفرد وهذا ما أكده جولمان في كتابة (الذكاء الوجداني).

الفرضية (2d):

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للمؤهل العلمي.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للمؤهل العلمي.

والجدول رقم (٢٧) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول ٢٧. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

F المحسوبة	F الجدولية	SIG - F	نتيجة الفرضية العدمية
٧,٦٢	١,٨٠	٠,٠٠٠	رفض

لقد تم استخدام تحليل ANOVA وتظهر نتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = ٧,٦٢) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للمؤهل العلمي

وباستخدام اختبار شافيه فقد تبين أن الفروقات تميل لصالح الفئة دراسات عليا بمتوسط حسابي (٤,٣١) وقد يفسر ذلك بان مستوى الذكاء الوجداني يزداد بازدياد الخبرة العلمية والمستوى التعليمي لدى الفرد فالذكاء الوجداني يتلازم مع الذكاء العقلي وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار شافيه لتحديد الفروقات لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية وفقا لمتغير المؤهل العلمي :

جدول ٢٨. الفروقات لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

	ثانوية عامة فما دون	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	الوسط الحسابي
ثانوية عامة فما دون			*	*	٤,٠٨
دبلوم			*	*	٣,٩٥
بكالوريوس				*	٤,٢٤
دراسات عليا					٤,٣١

الفرضية (2e):

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى لعدد سنوات الخبرة.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى لعدد سنوات الخبرة.

جدول ٢٩. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية

F المحسوبة	F الجدولية	SIG – F	نتيجة الفرضية العدمية
١٤,١٦	١,٥٧	٠,٠٠٠	رفض

لقد تم استخدام تحليل ANOVA وتظهر نتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = ١٤,١٦) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية

العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى لعدد سنوات الخبرة. وهذا يتفق مع الأدب النظري للذكاء الوجداني حيث أكد كل من جولمان وبارون أن مهارات الذكاء الوجداني يمكن تنميتها وتطويرها إذا أدرك الفرد طبيعة هذه المهارات وأحسن استخدامها، إذاً فإن مهارات الذكاء الوجداني تزداد بزيادة سنوات الخبرة الوظيفية، حيث يصبح المدراء مع زيادة سنوات الخبرة الوظيفية أكثر قدرة على استخدام مهارات الذكاء الوجداني في بيئة العمل وذلك من خلال تواصلهم مع الآخرين، وهم على دراية ما هي المهارات والكفاءات الوجدانية الأكثر فعالية تجاه مواقف محددة فيستخدمون هذه المهارات للتغلب على الصعوبات ويحققون النجاح في أعمالهم.

وباستخدام اختبار شافيه فقد تبين أن الفروقات تميل لصالح الفئة (٦–١٠ سنوات) وبمتوسط حسابي (٤,٣٢) ويفسر ذلك بان هذه الفئة لديها خبرة عملية طويلة إلى حدٍ ما في العمل الإداري وقد يعزى ذلك إلى المدة التي يقضيها هؤلاء الأشخاص للحصول على الشهادات العلمية التي تؤهلهم للحصول على وظائف إدارية عليا. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار شافيه:

جدول ٣٠. الفروقات لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية

	٥ سنوات فما دون	٦–١٠	١١–١٥	١٦ سنة فأكثر	الوسط الحسابي
٥ سنوات فما دون		*			٤,١٨
٦–١٠			*	*	٤,٣٢
١١–١٥					٤,١٨
١٦ سنة فأكثر					٤,٢٢

الفرضية (f٢):

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للمسمى الوظيفي.

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الــوزارات الكويتيــة لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للمسمى الوظيفي.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

جدول ٣١. نتائج تحليل التباين الأحادي المتغير لاختبار العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

F المحسوبة	F الجدولية	SIG – F	نتيجة الفرضية العدمية
١,٠١	١,٣٠	٠,٤٦	قبول

لقد تم استخدام تحليل ANOVA ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = ١,٠١) أقل من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القــرار هــي: تقبــل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضــية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضــية العدمية Ho ونرفض الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مــن وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعاليــة القيــادة الإداريــة تعزى للمسمى الوظيفي. وقد يفسر ذلك بالاعتماد على نتائج الفرضية السابقة والتي أشارت إلى وجود ارتباط ايجابي مابين الذكاء الوجداني وعلاقته بفعالية القيادة الإدارية وســنوات الخبــرة الوظيفية، وهذا يعني ربما أن الخبرة أهم من المسمى الوظيفي فيما يتعلــق فــي اثــر الــذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية في الوزارات الكويتية من وجهة نظر المدراء.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتوصياتها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتوصياتها

يتناول الفصل الحالي نتائج وتوصيات الدراسة وذلك بناءاً على تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

١/٤ نتائج الدراسة:

بناءاً على تحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضياتها، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولا: النتائج المتعلقة بأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية لدى المدراء في الوزارات الكويتية.

١. أثبتت النتائج أن مستوى الذكاء الوجداني لدى المدراء في الوزارات الكويتية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة (4.23)، وقد احتل بُعد التعاطف المرتبة الأولى ، يليه بُعد المهارات الاجتماعية، يليه بُعد التحكم في الانفعالات، وقد جاء بُعد الدافعية في المرتبة ماقبل الأخيرة، في حين احتل بُعد الوعي الذاتي المرتبة الأخيرة.

٢. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية وبمتوسط حسابي (٤,٠٤).

٣. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحكم في الانفعالات على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية وبمتوسط حسابي (٤,٢٤).

٤. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية وبمتوسط حسابي (٤,٢٣).

٥. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الاجتماعية على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية وبمتوسط حسابي (٤,٣١).

٦. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية وبمتوسط حسابي (٤,٣٩).

ثانيا: النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

١. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للنوع الاجتماعي، وتبين أن الفروقات تميل لصالح الذكور.

٢. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للعمر وتميل الفروقات لصالح الفئة (٣٦- ٤٥) بمتوسط حسابي (٤,٣٢).

٣. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للحالة الاجتماعية وتميل الفروقات لصالح فئة المتزوجين بمتوسط حسابي (٤,٣).

٤. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للمؤهل العلمي وتميل الفروقات لصالح الفئة الدراسات العليا بمتوسط حسابي (٤,٣١).

٥. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى لعدد سنوات الخبرة العملية وتميل الفروقات لصالح الفئة (٦- ١٠) سنوات بمتوسط حسابي (٤,٣٢).

٦. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في الوزارات الكويتية لأثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة الإدارية تعزى للمسمى الوظيفي.

٢/٤ توصيات الدراسة:

بناءا على النتائج السابقة فان الدراسة الحالية توصي بمايلي:

١. الاستمرارية في عقد الدورات التدريبية والبرامج الأكاديمية والتي تُعنى بتطوير وتعزيز مهارات الذكاء الوجداني من خلال توظيف القدرات الوجدانية في معرفة مشاعر الذات، وكيفية تنظيم تلك المشاعر، ومعرفة مشاعر المرؤوسين، وتوظيفها في انجاز أهداف المنظمة، وبناء علاقات اجتماعية على أساس التعاون، ووضع الرؤى المشتركة والسعي لتحقيقها .

٢. تعزيز مهارات الوعي بالذات في تطوير مهارات الذكاء الوجداني لدى المدراء في الوزارات الكويتية.

٣. إجراء دراسات جديدة في الذكاء الوجداني وبحث أثره على عوامل أخرى تنظيمية مثل الأداء، وبناء الفريق، والقيادة في مختلف الثقافات.

٤. إجراء المزيد من الدراسات حول الذكاء الوجداني وأثره على فعالية القيادة في بيئات مختلفة ومن وجهة نظر العاملين ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

٥. التركيز على ضرورة تمتع المدراء بمستويات مرتفعة من الذكاء الوجداني، والذي يُمكن أن يشكل متطلباً لشغل الوظائف الإدارية في تلك الوزارات.

٦. ضرورة الاهتمام بالعقوبات والاجراءات التأديبية المفروضة على الموظفين الذين لا يلتزمون بالقوانين والأنظمة المتبعة في الوزارات التي تتعلق بنظام التأديب.

٧. تعزيز فعالية المدراء من خلال انجازهم للأهداف وفقاً لما هو متوقع منهم، وتعزيز امتلاكهم للمعارف والخبرات، والمهارات التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الأعسر، صفاء وكفافي، علاء الدين (٢٠٠٧)، **الذكاء الوجداني في التربية السيكولوجية، (ط٢)**، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

- الأعسر، صفاء وكفافي، علاء الدين (٢٠٠٠)، **الذكاء الوجداني، (ط٢)**، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

- بركات، غياث (٢٠٠٠)، **القيادة الفعّالة برنامج للتطوير الذاتي، (ط١)**، حلب: شعاع للنشر والعلوم.

- بني يونس، محمد (٢٠٠٧)، **سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، (ط١)**، عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- البوريني، ربحية (٢٠٠٦)، **الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلميهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٤)، **الشخصية القيادية فكراً وفعلاً، (ط١)**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

- جاد الله، فاطمة علي (٢٠٠٨)، اثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة: دراسة حالة. **مجلة المحاسبة والإدارة والتامين**، جامعة القاهرة، العدد(٧١)، الجزء(٢):٥٣١-٥٩٦.

- جولمان، دانييال (٢٠٠٠)، **ذكاء المشاعر– الذكاء الانفعالي**، ترجمة ليلى الجبالي، (ط١)، الكويت:عالم المعرفة.

- جولمان، دانييال (٢٠٠٥)، **ذكاء المشاعر**، ترجمة هشام الحناوي، (ط٢)، الجيزة: هلا للنشر والتوزيع.

- حسين، عبد العظيم، سلامة و حسين، عبدالعظيم، طه (٢٠٠٦)، **الذكاء الوجداني للقيادة التربوية**.(ط١)، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعه والنشر.

- حبشي، محمد وجادالله، أبو المكارم (٢٠٠٤)، المكونات التعاملية للذكاء الانفعالي لدى عينة من المتفوقين أكاديميا وغير المتفوقين من طلاب التعليم الثانوي. **دراسات نفسية**، ١٤(٣)، ٢٨١– ٣٣٦.

- حريم، حسين (٢٠٠٦)، **مبادئ الإدارة**، (ط١)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- خرنوب، فتون محمود (٢٠٠٣)، **بعض الأساليب المعرفية والسمات الشخصية الفارقة بين ذوي الذكاء الوجداني المرتفع وذوي الذكاء الوجداني المنخفض لطلبة المرحلة الثانوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

- الخضر،عثمان حمود (٢٠٠٢)، الذكاء الوجداني هل هو مفهوم جديد، **دراسات نفسية**، ١٢ (١): ٥– ٤١.

- دانياليز، اوبراي. س (٢٠٠٠)، **الحصول على أفضل ما لدى الناس**، (ط١)، ترجمة مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.

– رضوان، شعبان خالد و عادل، محمد (٢٠٠١)، العلاقة بين المساندة الاجتماعية وكل من مظاهر الاكتئاب وتقدير الذات والرضا عن الحياة، **مجلة علم النفس**، ٥٨، ٧٢-١٠٤.

– سالم، فؤاد ومخامرة، محسن و الدهان، أميمة ورمضان، زياد (٢٠٠٩)، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، (ط٩)، عمان: مركز الكتب الأردني.

– سلطان، محمد (٢٠٠٤)، **السلوك التنظيمي**، (ط١)، القاهرة: دار الجامعة الجديدة.

– سمرين، ردينة (٢٠٠٥)، **خصائص القائد الفعال: دراسة استطلاعية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ،عمان، الأردن.

– الصرايرة، أسماء (٢٠٠٣)، **اثر برنامج تدريبي مستند لنظرية جولمان للذكاء الانفعالي في مستوى التفكير الإبداعي ومفهوم الذات لدى طلبة الصف السادس**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

– الصيرفي، محمد (٢٠٠٦)، **القيادة الإدارية الإبداعية**، (ط١)، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- الطيط، احمد عدنان (٢٠١٠)، **اثر الذكاء الانفعالي في فعالية المديرين: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأردني**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

– عجوة، عبدالعال (٢٠٠٢)، الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والعمر والتحصيل الدراسي والتوافق النفسي لدى طلبه الجامعة، **مجلة كلية التربية**، جامعه الإسكندرية، ١٣(١)، ٢٥٠-٣٤٤.

– العديلي، ناصر (٢٠٠٨)، الذكاء العاطفي من أهم العناصر المؤثرة في نجاح القيادة الإدارية، **صحيفة الاقتصادية الالكترونية**، الرياض، ع٥٥٤٤.

Retrieved from: http://www.aleqt.com/2008/12/15/article_173645.html

– العطية، ماجدة (٢٠٠٣)، **سلوك المنظمة**، عمان: دار الشروق.

- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٤)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان:دار وائل للنشر.

- عواد، سهاد (٢٠٠٣)، **الذكاء الانفعالي وعلاقته بالرضا الوظيفي واثر بعض المتغيرات الأخرى عليه عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

– العيتي، ياسر (٢٠٠٤)، **الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة**، (ط١)، دمشق: دار الفكر للنشر والتوزيع.

– الفريجات، خضير و اللوزي، موسى والشهابي، أنعام (٢٠٠٩)، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، (ط١)، عمان:دار إثراء للنشر.

– كوفي، ستيفن، آر (٢٠٠٥)، **القيادة المرتكزة على مبادئ**، (ط١)، ترجمة مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.

–اللوزي، موسى (٢٠١٠)، **التنظيم الإداري**، (ط١)، عمان: زمزم ناشرون وموزعون.

- نصيف، غسان (٢٠٠٦)، **الذكاء العاطفي للمدير الناجح**، حلب: شعاع للنشر والعلوم.

- ويلان، سوزان.أ. (٢٠٠٢)، **كيفية بناء فرق عمل فعالة**، (ط١)، ترجمة عبدالحكيم احمد الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية:

- Abuyaghi, Ghassan. (2005), **Emotional Intelligence As a required skill for Leaders: analyzing the relationship between EI and styles of leadership in the banking sector in Jordan.** Unpublished Doctoral Dissertation, Amman Arab University, Amman, Jordan.

- Abraham, Rebecca. (2000), The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence- outcome Relationships. **The Journal of Psychology,** 134(2), 169-184.

- Antonakis, J. (2004), **The Nature of Leadership**, California: Sage Publication, Inc.

- Blake, Robert R. and McCanse, Anne Adams. (1991), **Leadership Dilemmas-Grid Solutions**, (1st ed.), Houston: Gulf Publishing Company

- Boyatzis, Richard E. and Ratti, Franco. (2009), Emotional, Social and Cognitive Intelligence Competencies Distinguishing Effective Italian Managers and Leaders in a Private Company and Cooperatives. **Journal of Management Development**, 28(9): 821-838. Retrieved October 3, 2010, from Emerald ARTICLES Database.

- Burbach, M.E. (2004), **Testing The Relationship between Emotional Intelligence and full- range Leadership as Moderated by Cognitive Style and Self- Concept.** Unpublished Thesis, University of Nebraska, United States of America.

- Busso, L.(2003), “ The Relationship Between Emotional Intelligence and Contextual Performance as Influenced by Job Satisfaction and Locus of Control Orientation” **Dissertation Valliant International University**. San Diego.

- Condren, Tammy. Martin, Barbara and Hutchinson, Sandy. (2006), What Does Emotional Intelligence and Gender Have to Do with Leadership Effectiveness. Or Does It?, **Advancing Women in Leadership / Online Journal**, 21(9), Retrieved from: http://www.advancingwomen.com/awl/summer2006/Condren_Martin_Hutchinson.html

- Cooper, R. K., Sawaf, A. (1997), **Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organization,** New York: Grosset-Punam.

- Caruso, David R. Mayer, John D. and Salovey, Peter. (2002), Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality**. Journal of Personality Assessment**, 79(2), 306- 320.

- Daft, R and Noe, R. (2001), **Organizational Behavior**. United States of America: Mike Roche.

- Felming, W.D. (2004), Predicting Leadership Effectiveness Contributions of Critical Thinking Personality and Derailers,**19 th Annual Conference of The Society for Industrial and Organizational Psychology**, Chicago, IIIinois, April 2, 2004, 5-6.

- Gardner, L. and Stough, C. (2002), Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers. **Leadership & Organization Development Journal**, 23(2): 68-78. Retrieved April 3, 2010, from Emerald ARTICLES Database.

- George, Jennifer M.(2000**),** Emotions and Leadership: the Role of Emotional Intelligence. **Human Relations**, 53(8), 1027- 1055.

- Goleman, D.(1995), ***Emotional intelligence***, New York: Bantam Books.

- Goleman, D. (1998), What Makes A Leader?. **Harvard Business Review**, 76, 93- 102.

- Goleman, D. (1997) " Beyond IQ: Developing the Leadership Competencies of Emotional Intelligence", Paper Presented at **The (2nd) International Competency Conference**, London.

- Groves, Kevin S. Mc Enrue, Mary Pat. And Shen, Winny (2006), Developing and Measuring the Emotional Intelligence of Leaders. **Journal of Management Development**, 27(2): 225-249.

- House ,R.J. (2004), **Culture, Leadership, and Organizations**. **The Global Study of 62 Societies**, SAGE Publications Inc.

- Hughes L, Richard, Ginnett C. Robert, and Gurphy J. (2006), **Leadership: Enhancing the Lessons of Experience**, (5th ed.), McGraw-Hill Co.

-Kerr, R. Garvin, J. Heaton, N. and Boyle, E.(2006), Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal,** 27(4):265-279. Retrieved April 29, 2010, from Emerald ARTICLES Database.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2001). **The Leadership Practices Inventory: Instrument and Facilitator's Guide,** San Francisco: Jossey-Bass.

- Mayer, J. and Salovey, P. (1997), **What is emotional intelligence?, in Salovey, P. and Sluyter, D.(Eds), Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators,** Basic Books, New York : 3-24.

- Millan, Charles (2010), Five Competitive Forces of Effective Leadership and Innovation. **Journal of Business Strategy**, 31(1), 11-22. Retrieved March 12, from Emerald Group Database .

- Nunes, Rui (2003) **Working with Emotional Intelligence**, book review.

Retrieved from: http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/017/17_40.pdf

- Polychroniou, P. (2009), Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. **Team Performance Management,** 15(7.8), 343-356.

- Rahim, A. and Psenicka, C. (2005), Relationship between Emotional Intelligence and Effectiveness of Leader Role: A Dyadic Study in Four Countries. **International Journal of Organizational Analysis**, 13(4), 327-342.

- Relliy, Anne H. & Karounos, Tony J. (2009), Exploring the Link between Emotional Intelligence and Cross-Cultural Leadership Effectiveness. **Journal of International Business & Cultural Studies,** 1(2), 1-13. Retrieved April 29, 2010, from EBSCO ARTICLES Database.

-Riggio, R and Reichard, Rebecca.(2008), The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership: An Emotional and Social Skill Approach. **Journal of Management Psychology**, 23(2), 169-185.

- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2009), **Organizational Behavior**.(13 th ed.) Pearson Education, Inc.

- Rosete, David. And Ciarrochi, Joseph. (2005), Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, 24(5), 388-399.

- Salovey, D. Mayer, J.D and Caruso, D.R.(2000), **The Positive Psychology of Emotional Intelligence**. New York, Oxford University Press.

- Sekaran, Uma (2003), **Research Methods For Business: A skill building Approach**. (4 th ed.) John Wiley & Sons. Lnc.

- Shriberg, Arthur, Lloyod, Carol, Shriberg David L, and Williamson, Marry Lynn, (1997), **Practicing Leadership: Principles and Applications**, (1st ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Siva Nathan & Fekken, (2002), Emotional Intelligence moral, reasoning and transformational leadership. **Leadership & Organization Development Journal,** 23(4), 198- 204. Retrieved April 5, 2010, from Emerald ARTICLES Database.

-Snow, Nancy E. (2010), **Virtue as Social Intelligence: An Empirically Grounded Theory.** (1st ed.), Rout ledge, Taylor & Francis Group Ltd, UK.

-Steven J. S. (2007), **Make Your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally Intelligence Organization.** John Wiley & Sons Canada, L.td.

- Vadeveloo, Thenmolli. Ngah, Nor Syamaliah; Jusoff, Kamaruzaman. (2009), The Effectiveness of Leadership Behavior Among Academician of Universiti Teknologi MARA Terengganu. **Management Science & Engineering**, 3 (3), 1-8.

- Vilkinas, Tricia. Shen, Jie. and Cartan, Greg.(2009), Predictors of Leadership Effectiveness for Chinese Managers. **Leadership & Organization Development Journal**, 30(6), 577-590. Retrieved April 23, 2010, from Emerald ARTICLES Database.

- Wallis, Joe and McLoughlin, Linda. (2007), A diagnosis of Leadership Effectiveness in the Irish public sector. **Public Management Review,** 9(3), 327-351.

الملاحق

الملحق رقم (١)

استبانة الدراسة

الجامعة الأردنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة العامة

عزيزي الفاضل... عزيزتي الفاضلة.......

صمم هذا الاستبيان لدراسة " **أثر الذكاء الوجداني على فاعلية القيادة الإدارية في الوزارات في دولة الكويت**"وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من الجامعة الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية، أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بأمانة وصراحة وموضوعية.

علماً أن المعلومات التي ستدلون بها، ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. ولن يتاح لأحد الوصول إلى المعلومات التي تقدمها. أشكرك كثيرا على وقتك وتعاونك واقدر بعمق مساعدتك لانجاز هذا البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

للاستفسار يمكنكم الاتصال بالباحثة : هبه محمود عيد

على الرقم: ٥٥٣١٥٨٠٩

أو على الرقم: ٢٣٩٦٧٩٧٣

المتغيرات الشخصية والوظيفية:

يرجى الإجابة على البيانات التالية بوضع علامة (×) على الإجابة الصحيحة:

النوع الاجتماعي:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ ٢٥ سنة- فأقل ☐ من ٢٦ إلى ٣٥ سنة

☐ من ٣٦ إلى ٤٥ ☐ ٤٦ سنة فأكثر

الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب ☐ متزوج

☐ مطلق ☐ أرمل

المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (دبلوم عالي/ ماجستير/ دكتوراه)

الخبرة الوظيفية:

☐ ٥ سنوات فأقل ☐ ٦-١٠ سنوات

☐ ١١- ١٥ سنة ☐ ١٦سنة فأكثر

المسمى الوظيفي

☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام

☐ مدير إدارة ☐ مدير

☐ رئيس قسم

فيما يلي مجموعة من الفقرات المتعلقة بالذكاء الوجداني أرجو قراءاتها جيدا ووضع علامة(×) بالمربع الذي يمثل وجهة نظرك:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	الذكاء الوجداني					
	الوعي الذاتي:					
١	أستطيع تقييم ذاتي وافهم المشاعر والأحاسيس الذاتية					
٢	لدي القدرة على التقييم السليم للموقف قبل اتخاذ أي قرار					
٣	اشعر بالضيق دون أن اعرف السبب في ذلك					
٤	اعرف نقاط قوتي وحدودي					
	التحكم في الانفعالات:					
٥	اتخذ إجراءات تحسبيه لأية مشكلات غير متوقعه في العمل.					
٦	أتعامل بنزاهة وموضوعية مع الموظفين.					
٧	أستطيع السيطرة على عواطفي وأدرك العواطف التي يبديها الآخرون					
٨	لدي القدرة على التكيف بمرونة مع التغيير					
	الدافعية					
٩	احفز ذاتي والآخرين لانجاز الأعمال					
١٠	انتهز الفرص في وقتها واستعد لها بالجاهزية التامة					
١١	استمر في متابعة الأهداف بتفاؤل وأتجاوز العقبات					
١٢	التزم في تحقيق أهداف المنظمة					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	المهارات الاجتماعية:					
١٣	انمي في الموظفين المبادرة والثقة بالنفس.					
١٤	أتعاون واعمل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة					
١٥	أعرف كيف أحافظ على حالتي الانفعالية الايجابية لأطول وقت ممكن					
١٦	لدي القدرة على إدارة الصراع واختلاف الآراء والإقناع					
١٧	ابتعد عن التعصب الشخصي ضد الأشخاص المختلفين عني شخصياً أو ذهنياً					
	التعاطف:					
١٨	امنح الموظفين ذوي الأداء المنخفض فرصه لرفع مستوى أدائهم					
١٩	أترقب وأدير وألبي احتياجات الآخرين					
٢٠	استمع جيداً وبتمعن للموظفين					
٢١	اظهر مدى تعاطفي وتقديري للموظفين					

فعالية القيادة في الوزارة

الفقرات الآتية لقياس فعالية القيادة الإدارية في الوزارة والتي ترتبط في درجة تحقيق الأهداف التنظيمية فكر من منطلق تجربتك الشخصية ثم اختار الإجابة الصحيحة من المقاييس الخمسة الآتية.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقا
٢٢	أضع الأهداف التي يجب على الموظفين انجازها قبل البدء بوضع الخطط					
٢٣	أتابع مستوى تحقيق الأهداف خلال فترات منتظمة					
٢٤	أشجع التفكير الإبداعي في العمل وأطبقه					
٢٥	يتم استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في مراقبة تنفيذ الأعمال					
٢٦	لدي القدرة على التأثير بالآخرين					
٢٧	اعدل في تعاملي مع الموظفين في توزيع المهام					
٢٨	أتعاون مع الآخرين في انجاز وتحقيق الأهداف المرجوة					
٢٩	افرض عقوبات على الموظفين المخطئين في تحقيق الأهداف التنظيمية					
٣٠	احفز العاملين نحو العمل وأشجعهم					
٣١	أتحمل مسؤولية انجاز الأهداف التنظيمية وأتكيف مع الصعوبات					
٣٢	لدي رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة					
٣٣	أوجه الموظفين نحو الأهداف					
٣٤	أسعى لبناء الثقة المتبادلة بيني وبين الموظفين					
٣٥	املك مهارات الاتصال والقدرة على التعبير					
٣٦	أستطيع بناء فرق العمل بفاعلية					
٣٧	أشرك الموظفين في علمية اتخاذ القرار					

الملحق رقم (٢)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

قامت الباحثة بعرض استبانة الدراسة على الأساتذة الكرام المتخصصين في العلوم الإدارية في مختلف الجامعات الأردنية، وذلك من اجل التأكد من الصدق المنطقي للاستبانة:

- الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي/ الجامعة الأردنية
- الأستاذ الدكتور زكريا مطلك الدوري/ جامعه الإسراء
- الدكتور ربحي الحسن/ الجامعة الأردنية
- الدكتور طارق هاشم/ جامعة فيلادلفيا
- الدكتورة سلوى السامراتي/ جامعة الإسراء

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
كليــــة الأعمــــال
Faculty of Business

التاريخ: 2010/5/4

لمــــن يهمـــه الأمـــر

تحية طيبة وبعد،،

أرجو التكرم بالعلم بأن الآنسة هبة محمود مسعود مصطفى ورقمها الجامعي (8071638) طالبة في قسم الإدارة العامة بكلية الأعمال ببرنامج ماجستير الإدارة العامة تقوم بجمع بعض المعلومات الأولية اللازمة لتحضير رسالة الماجستير بعنوان " أثر الذكاء الوجداني على فاعلية القيادة الإدارية في الوزارات في دولة الكويت".

لذا أرجو التكرم بتقديم التسهيلات اللازمة لها في جمع المعلومات الأولية المشار إليها أعلاه، علما بأن أية معلومات تحصل عليها ستكون موضع ثقة وكتمان ولن تناقش إلا في المحيط الأكاديمي البحت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس قسم الإدارة العامة

الدكتور محمد الحنيطي

كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة العامة

السيد المحترم / الوكيل المساعد للبحوث والمناهج

تماضر عبدالعزيز السديراوي
وكيل وزارة التربية

Maryam Al-Wateed

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فاكس: ٥٣٠٠٨٠١ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 24200 Fax: (962-6) 5300801 Amman 11942 Jordan
E-mail: admin@ju.edu.jo

وزارة التربية
مكتب مدير عام منطقة مبارك
الكبير التعليمية

(استمارة متابعة)

التاريخ : 2010/06/20
رقم الوارد : 201007017
الموظف المختص : تهاني ماضي سالم . العازمي
الرقم العام : 201000080129

اسم الجهة : باليد رقم الكتاب : تاريخ الكتاب : 2010/06/20
الاسـم : هيه محمد مصطفى
الموضوع : تسهيل مهمة

الملاحظات : مشاعل

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION

الرقم : وت / ٣٣٢
مرفقات /

التاريخ / / 14هـ
الموافق ١٦/ ٦ / 200٩ م

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

أ. بدرية الخالدي المحترمة

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع تسهيل مهمة

تقوم الطالبة / **هبه محمد مصطفى** المسجلة على درجة الماجستير (أدارة عامة) بالجامعة الأردنية بالمملكة الهاشمية بإجراء دراسة تحت عنوان **"أثر الذكاء الوجداني على فاعلية القيادة الإدارية في الوزارات في دولة الكويت "**

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بتطبيق أداة الدراسة على الفئات الوظيفية التالية " مدراء – مراقبون – رؤساء أقسام "

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي
د. حميد محمود الصراف
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

وزارة التربية – إدارة البحوث والتطوير

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية – ٣٥٨٥٣ الكويت – تلفون : ٤٨٣٨٣٢١ – ٤٨٤٢٤٠٤ – فاكس : ٤٨٣٧٩٠٩ – ٤٨٤٢٤٠٤
P.O.Box :16222 - QADSIAH - 35853- KUWAIT- Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404

75 / 30 / EA0092465 / 06 / 5000

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية
إدارة الشئون التعليمية

التاريخ :　　　　　　　　　　　　الرقم :

السادة والسيدات/ رؤساء الأقسام

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

بالإشارة إلى كتاب وزارة التربية- إدارة البحوث والتطوير التربوي الصادر بتاريخ ٢٠١٠/٦/١٦م والخاص بتسهيل مهمة الطالبة/ **هبه محمود مصطفى** المسجلة على درجة الماجستير (إدارة عامة) بالجامعة الأردنية بالمملكة الهاشمية بإجراء دراسة تحت عنوان " **أثر الذكاء الوجداني على فاعلية القيادة الإدارية في الوزارات في دولة الكويت** ".

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة بتطبيق أداة الدراسة.

مع خالص التحية،،،

مدير إدارة الشئون التعليمية

مراقب التعليم الثانوي
منطقة مبارك الكبير التعليمية

* مرفق استبانة.

نسخة لكل من:
- مدير ادارة الشئون التعليمية.
- الملف.
شيماء

وزارة التربية
إدارة الشئون التعليمية

Ministry Of Education
Moubarak Al-Kabeer Education Area
Offuce General Manager

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية
مكتب المدير العام

رقم: ....

التاريخ: ....

السادة والسيدات/ مديري الإدارات بالمنطقة التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

بالإشارة إلى كتاب وزارة التربية- إدارة البحوث والتطوير التربوي الصادر بتاريخ ٢٠١٠/٦/١٦م والخاص بتسهيل مهمة الطالبة/ **هبه محمود مصطفى** المسجلة على درجة الماجستير (إدارة عامة) بالجامعة الأردنية بالمملكة الهاشمية بإجراء دراسة تحت عنوان " **أثر الذكاء الوجداني على فاعلية القيادة الإدارية في الوزارات في دولة الكويت** ".

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة بتطبيق أداة الدراسة.

مع خالص التحية،،،

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

* مرفق استبانة.

نسخة لكل من:
- المدير العام.
- مدير إدارة الشئون التعليمية.
- الملف.

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
كليــــة الأعمـــــال
Faculty of Business

التاريخ: 2010/5/4

لـــــــــن يهمـــــــــه الأمـــــــــر

تحية طيبة وبعد،،

أرجو التكرم بالعلم بأن الآنسة هبــة محمــود مــسعود مــصطفى ورقمهــا الجــامعي (8071638) طالبة في قسم الإدارة العامة بكلية الأعمال ببرنامج ماجستير الإدارة العامة تقوم بجمع بعض المعلومات الأولية اللازمة لتحضير رســالة الماجــستير بعنــوان " أثــر الــذكاء الوجداني على فاعلية القيادة الإدارية في الوزارات في دولة الكويت".

لذا أرجو التكرم بتقديم التسهيلات اللازمة لها في جمع المعلومات الأولية المشار إليهــا أعلاه، علما بأن أية معلومات تحصل عليها ستكون موضع ثقة وكتمان ولن تنــاقش إلا فــي المحيط الأكاديمي البحت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس قسم الإدارة العامة

الدكتور محمد الحنيطي

كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة العامة

السيد المحترم / الوكيل المساعد للبحوث والمناهج
لإجراء اللازم حسب النظم

تماضر عبدالعزيز السديراوي
وكيل وزارة التربية

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢٤٢٠٠ فاكس: ٥٣٠٠٨٠١ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 24200 Fax: (962-6) 5300801 Amman 11942 Jordan
E-mail: admin@ju.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
كليــــة الأعمــــال
Faculty of Business

التاريخ: 2010/5/4

لمـــــــن يهمـــــــه الأمـــــــر

تحية طيبة وبعد،،

أرجو التكرم بالعلم بأن الآنسة هبــة محمــود مــسعود مــصطفى ورقمهــا الجــامعي (8071638) طالبة في قسم الإدارة العامة بكلية الأعمال ببرنامج ماجستير الإدارة العامة تقوم بجمع بعض المعلومات الأولية اللازمة لتحضير رســالة الماجــستير بعنــوان " أثــر الــذكاء الوجداني على فاعلية القيادة الإدارية في الوزارات في دولة الكويت".

لذا أرجو التكرم بتقديم التسهيلات اللازمة لها في جمع المعلومات الأولية المشار إليهــا أعلاه، علما بأن أية معلومات تحصل عليها ستكون موضع ثقة وكتمان ولن تنــاقش إلا فــي المحيط الأكاديمي البحت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس قسم الإدارة العامة

الدكتور محمد الحنيطي

كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة العامة

لا مانع من تعبئة الاستبيان
إدارة الدراسات والبحوث

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢٤٢٠٠ فاكس: ٥٣٠٠٨٠١ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 24200 Fax: (962-6) 5300801 Amman 11942 Jordan
E-mail: admin@ju.edu.jo

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
كليــة الأعمــال
Faculty of Business

التاريخ: 2010/5/4

لمـــن يهمـــه الأمـــر

تحية طيبة وبعد،،

أرجو التكرم بالعلم بأن الآنسة هبـة محمـود مـسعود مـصطفى ورقمهـا الجـامعي (8071638) طالبة في قسم الإدارة العامة بكلية الأعمال ببرنامج ماجستير الإدارة العامة تقوم بجمع بعض المعلومات الأولية اللازمة لتحضير رسـالة الماجـستير بعنـوان " أثـر الـذكاء الوجداني على فاعلية القيادة الإدارية في الوزارات في دولة الكويت".

لذا أرجو التكرم بتقديم التسهيلات اللازمة لها في جمع المعلومات الأولية المشار إليهـا أعلاه، علما بأن أية معلومات تحصل عليها ستكون موضع ثقة وكتمان ولن تنـاقش إلا فـي المحيط الأكاديمي البحت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس قسم الإدارة العامة

الدكتور محمد الحنيطي

كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة العامة

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي ٢٤٢٠٠ فاكس: ٥٣٠٠٨٠١ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 24200 Fax: (962-6) 5300801 Amman 11942 Jordan
E-mail: admin@ju.edu.jo

إحصائية بعدد الوظائف الإشرافية على مستوى الدولة للعاملين الكويتيين

م	المسمى الوظيفي	الوزارات	الإدارات الحكومية	الهيئات ذات الميزانية الملحقة	الهيئات ذات الميزانية المستقلة	المجموع
.1	مدير إدارة	534	298	165	29	1026
.2	مدير مكتب	10	18	28	–	56
.3	رئيس مكتب	81	2	1	1	85
.4	رئيس مركز	1	3	9	–	13
.5	مدير فرع	–	–	7	–	7
.6	مراقب	1320	429	301	48	2098
.7	رئيس قسم	3415	763	600	88	4866
.8	رئيس شعبة	438	45	24	9	516
.9	رئيس وحدة	24	33	7	–	64
.10	مساعد مدير إدارة	75	6	23	17	121
.11	نائب مدير إدارة	24	8	94	36	162
.12	مساعد مدير مكتب	5	–	4	2	11
.13	نائب مدير مكتب	1	2	4	–	7
.14	نائب رئيس مكتب	–	1	1	–	2
.15	مساعد مراقب	5	–	–	–	5
.16	مساعد رئيس قسم	–	1	15	7	23
.17	نائب رئيس قسم	6	6	8	–	20
.18	مساعد رئيس شعبة	–	–	–	1	1
.19	نائب رئيس شعبة	–	–	1	–	1
.20	مساعد رئيس وحدة	1	–	–	–	1
	المجموع العام					9058

THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE EFFECTIVENESS OF THE ADMINISTRATIVE LEADERSHIP IN THE MINISTRIES OF KUWAIT STATE: AN ANALYTICAL STUDY

BY

Heba Mahmoud Eid

Supervisor

Dr. Mohammad Hunitie

ABSTRACT

This study aimed to identify the effect of emotional intelligence (EI) on the effectiveness of the administrative. Leadership in Kuwaiti ministries from the view point of the managers in these ministries, and to identify demographic and job-related variables in-between (EI) and administrative Leadership effectiveness.

The Study population consisted of all general managers, their deputies, departments managers, head of sections in Kuwaiti ministries, numbering (16) ministries. Due to the large study population, the researcher randomly selected (5) ministries as a sample out of (297) working individuals were chosen from the study sample. To achieve the study's goals and validity, a questionnaire has been developed as a tool to collect data of (37) Paragraphs. The data has been analyzed statistically through the use of (SPSS) and quantities statistic to highlight the sample characteristics. Simple regression analysis has been used to test study hypotheses validity and determine relation between (EI) as an independent variable and administrative leadership effectiveness as a dependent variable plus using ANOVA analysis to determine the effect of demographic and job-related variables on the relation between (EI) & administrative leadership effectiveness in Kuwaiti ministries.

The study reached the following results:

(1) The results indicated that (EI) level of the directors of Kuwaiti ministries is high whereas the arithmetic mean of responses of study sample individuals was (4.23) which ranked empathy first, next was social skills, then self-control, and motivation, while self awareness ranked the last.

(2) There were differences of statistical significance from the viewpoint of Kuwaiti ministries managers of the (EI) on the effectiveness of the administrative leadership attributed to demographic and functional variables of study sample individuals.

The study has recommended the following.

1- Continuous holding of training sessions and academic programs that care for developing & reinforcing (EI) skills by employing Emotional abilities to identify internal-feelings and how to streamline those of the subordinates and employ them in accomplishing the aims of the organization, by building social relations of cooperation bases in addition to developing shared visions and realizing them.

2- The Necessity and importance of paying attention to penalties and disciplinary procedures imposed against employers who fail to abide with laws and regulations followed by ministries related to disciplinary systems.